

# zfo

ZEITSCHRIFT  
FÜHRUNG + ORGANISATION



## Erfolgsgeheimnisse von Hidden Champions

### Identity Leadership

Mitarbeiteridentifikation  
beeinflussen

### Börsennotiert

Wie Hidden Champions  
an der Börse reüssieren

### Employer Branding

Mitarbeiterzufriedenheit  
in Familienunternehmen

SCHÄFFER

Nur für den eigenen Gebrauch. Keine Weitergabe & Veröffentlichung  
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

>> Der Auftrag ist  
das A und O  
des Coachings <<



S|P

Thomas Schulte

# Coaching – das Einsteigerbuch

Für Berater, Trainer und Führungskräfte



- Das erste Buch zu Coaching für Einsteiger, das sich konkret an Berater und Trainer wendet
- Ein Überblick über die gängigen Coachingmethoden und -fähigkeiten
- Antworten auf die Fragen des Einsteigers: Was für ein Coach bin ich? Warum will ich Coach sein? Wo liegen die Grenzen meines Coachings?

2020. 120 S. Kart. € 29,95

ISBN 978-3-7910-4711-9

Bequem versandkostenfrei online bestellen:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)





# Was macht den Erfolg von Hidden Champions aus?

Im aktuellen Heft befasst sich die zfo mit den sogenannten Hidden Champions und fragt, was letztlich ihren Erfolg ausmacht. Auffällig ist zum einen, dass derartige Unternehmen oftmals gar nicht so versteckt unterwegs sind, wie es der Begriff vermuten ließe. Dies liegt auch daran, dass Hidden Champions schon seit vielen Jahren Gegenstand empirischer Analysen sind und ihre Namen deshalb vielfach bekannt sind. Dabei verfestigt sich zunehmend eine Erkenntnis: Bei den Hidden Champions handelt es sich häufig um Familienunternehmen, weshalb viele der Beiträge im Schwerpunkt hierauf ihren Fokus richten.

Die im Zuge der Hidden-Champion-Forschung identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren wurden schon oft vorgestellt und detailliert analysiert – und dennoch werden sie nicht zwangsläufig berücksichtigt. Dies ist beispielsweise bei Familienunternehmen der Fall. Dies mag auf spezifische Faktoren zurückzuführen sein wie begrenzte Eigenfinanzierungsmöglichkeiten, aber auch ungeklärte Nachfolgeregelungen in der Unternehmensspitze oder zerstrittene Eigentümerfamilien.

Zudem stellt sich die Frage, inwieweit auch mittelständische oder große Nichtfamilienunternehmen von den Erkenntnissen der Hidden-Champion-Forschung profitieren können. Bei diesen Unternehmen könnte es die existierende Governance-Struktur erschweren, dass derartige Erkenntnisse in das unternehmerische Handeln einfließen. Vielfach sind das Unternehmen mit Governance-Strukturen, die ein einseitiges Machtpotenzial bei einzelnen Stakeholdern manifestieren und so die

Umsetzung von individuellen Gruppeninteressen begünstigen. Umsatzmaximierung vor Renditestreben wäre eine mögliche Folge einer solchen Struktur – mit all den Auswirkungen, die sich daraus für das Unternehmen insgesamt ergeben.

Es ist schon bemerkenswert, dass die Hidden Champions bereits über eine so lange Zeit erfolgreich am Markt unterwegs sind. Möglicherweise hat das nicht nur damit zu tun, dass sie vieles richtig machen, sondern auch damit, dass sie mit ihren Schwächen besser umgehen, weil sie sich derer stärker bewusst sind als so mancher börsennotierte Großkonzern.

Die Zusammenstellung des Schwerpunkts hat dieses Mal meine Kollegin Christina Hoon von der Universität Bielefeld übernommen. Sie ist dort Inhaberin des Stiftungslehrstuhls »Führung von Familienunternehmen«. Entsprechend führt sie mit einem Beitrag kurz in den Schwerpunkt ein. An dieser Stelle möchte sich die Schriftleitung der zfo ganz herzlich bei Frau Hoon für die großartige Unterstützung bedanken.

Gerhard Schewe



## SCHWERPUNKT

# Erfolgsgeheimnisse der Hidden Champions

### 285 Erfolgsfaktoren der Hidden Champions

Welche Rolle Strategie, Führung und Digitalisierung spielen

*Hermann Simon*

Hidden Champions bringen in vielerlei Hinsicht bessere Leistungen als ihre Konkurrenz. Entscheidende Faktoren, die sie zu Weltmarktführern machen, beschreibt dieser Beitrag.

### 291 Börsennotierte Hidden Champions

Wie sie sich erfolgreich an der Börse behaupten

*Lena Benz/Jörn Block/Matthias Johann*

Eine Studie ermittelt 99 börsennotierte Hidden Champions in Deutschland und vergleicht einzelne Kennzahlen mit den DAX-30-Unternehmen. Sie findet z. B. ähnliche Wachstumsraten und eine vergleichbare Unternehmensperformance.

### 296 Das Liquiditätsdilemma

Wie Familienunternehmen Krisen meistern können

*Andreas Hettich*

In Familienunternehmen sind oft 90 % des Vermögens der Familie im Unternehmen gebunden. In Krisenzeiten entsteht so schnell privat wie geschäftlich eine Liquiditätslücke. Davor schützt ein externer Krisentopf.

### 300 Identity Leadership in Familienunternehmen

Wie familienfremde Führungskräfte die Mitarbeiteridentifikation erhöhen können

*Pauline S. Boberg/Joan Bövers/Kai C. Bormann/Christina Hoon*

Mitarbeiter in Familienunternehmen identifizieren sich oft stark mit dem Familienmanager. Ob und wie gut dies funktioniert, wenn familienfremde Führungskräfte das Unternehmen führen, untersucht diese Studie.

### 306 Mitarbeiterzufriedenheit

Eine vergleichende Studie zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen

*Michael Graffius/Christopher Hansen/Christina Hoon/Kai C. Bormann*

Anhand von Online-Arbeitgeberbewertungen untersucht eine Studie die Mitarbeiterzufriedenheit. Das Ergebnis: Familiengeführte Großunternehmen schneiden deutlich schlechter ab als große Nichtfamilienunternehmen.

Glosse

### 311 Der (unheimliche) Erfolg des Begriffs »Hidden Champion«

*Jörn Block*

Regelmäßig das Neueste  
aus Führung und Organisation:  
**Der neue zfo-Newsletter!**

Jetzt zum Newsletter anmelden:  
[www.zfo.de/newsletter](http://www.zfo.de/newsletter)

Mit dem zfo-Newsletter informieren wir Sie  
regelmäßig über Highlights und Themen der aktuellen  
Ausgabe und halten Sie auf dem Laufenden über die  
neuesten Entwicklungen und Trends.

Für zfo-Abonnenten bequem mit Verlinkung zu ihrer  
Online-Ausgabe. Für alle anderen: mit zwei Artikeln  
zum Gratisdownload aus dem aktuellen Heft.

## ZFO-ORGLAB

- 312 **Teammatching für Gründerteams**  
Wie die Aufnahme eines neuen Teammitglieds gelingt  
*Giovanni Paglialonga/Christian Schultz*
- 317 **Formale Macht in agilen Unternehmen**  
Räume für Ideen und deren Umsetzung schaffen  
*Philipp Simanek*

## ORGANISATION UND STRATEGIE

- 322 **Macht in der Selbstorganisation**  
Chancen, Risiken und konstruktiver Umgang mit Machtentfaltung  
*Hans-Ueli Schlumpf*
- zfo-Toolkit
- 330 **Die strategischen Digitalisierungsfelder**  
Klarheit über die Schwerpunkte der Digitalisierung gewinnen  
*Roman Stöger*
- zfo-Toolkit
- 332 **Die quantitative Inhaltsanalyse**  
Systematisch Bild- und Schriftquellen auswerten  
*Johannes Brunzel/Sylvana Neutzer*

## SPEKTRUM

- 329 **Impressum**
- 335 **Verbandsmitteilungen**
- 340 **Vorschau/Call for Papers**

### Die Herausgeber der zfo



[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)

SGO Verein



gfo – gesellschaft für organisation e.v.



ÖVO – Österreichische Vereinigung  
für Organisation und Management

# Einführung ins Schwerpunkt- thema

*Christina Hoon*

Hidden Champions sind mittlere und kleine Unternehmen, die es zu Weltmarktführern gebracht haben. Hermann Simon, der das Phänomen der Hidden Champions in den 1990er-Jahren erstmals beschrieb, definiert diese »heimlichen« Weltmarktführer folgendermaßen: Sie gehören zu den Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt oder sind die Nummer eins auf ihrem Kontinent, sie erwirtschaften einen Umsatz von weniger als 5 Mrd. Euro pro Jahr und sind in der Öffentlichkeit wenig bekannt. Gerade die stark mittelständisch geprägte deutsche Wirtschaft hat viele solcher Hidden Champions. Die Forschung versucht zu klären, wie der welt- oder europaweite Erfolg dieser kleinen und mittleren Unternehmen zu erklären ist und wie sich Unternehmen in ihrem globalen Nischenmarkt zu einem Technologie- und Qualitätsführer entwickeln können.

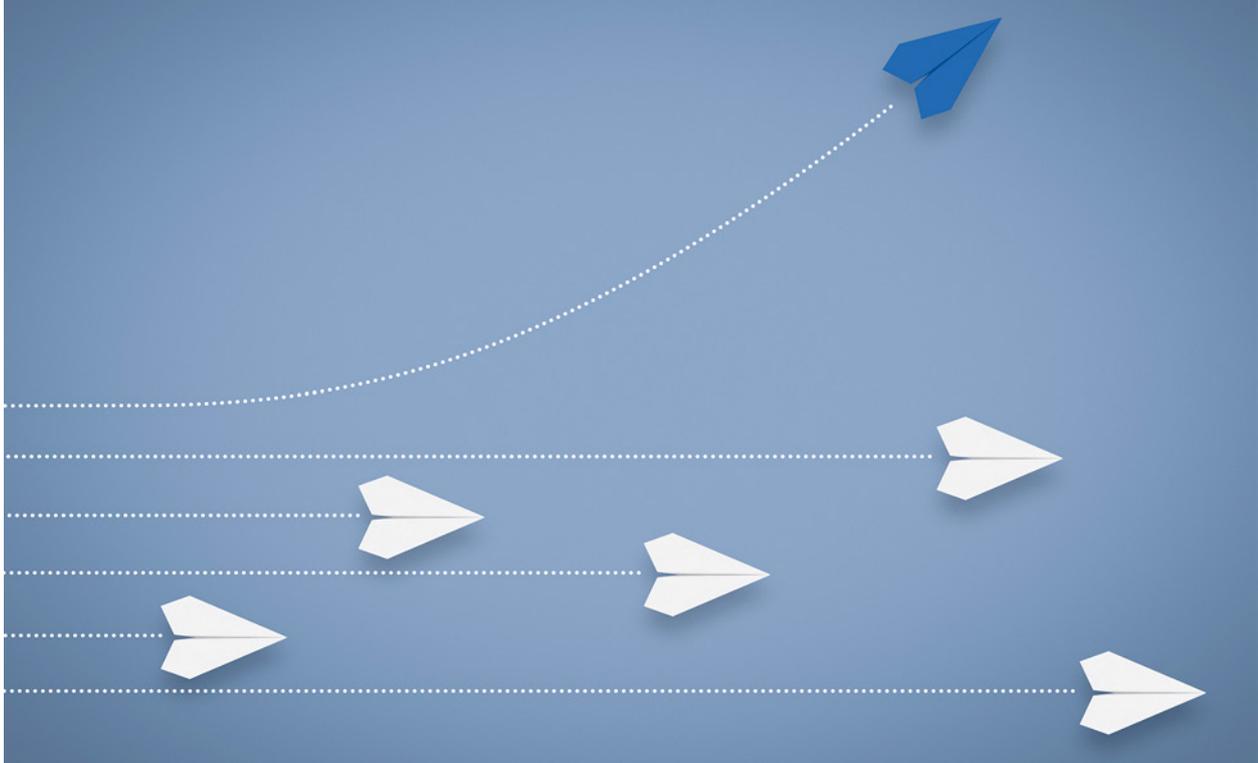
Viele dieser Hidden Champions sind Familienunternehmen und die Forschung zu dieser Unternehmensform ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Weltweit ist das Familienunternehmen die häufigste Unternehmensform und in Deutschland sind über alle Größenklassen hinweg rund 91 % aller Unternehmen in Familienhand, wobei 57 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Familienunternehmen tätig sind. Bei den Großunternehmen sind immerhin noch 30 % im mehrheitlichen Eigentum und unter der Führung einer Unternehmerfamilie oder werden aktiv von einer Unternehmerfamilie kontrolliert.

Im Gegensatz zum Gründerunternehmen ist im Familienunternehmen die DNA bereits mindestens einmal an die nächste Generation weitergegeben worden, sodass sich viele Familienunternehmen seit mehreren Generationen erfolgreich am Markt behaupten und Wettbewerbsvorteile generieren. Daher werden Familienunternehmen einzigartige – positive wie negative – Eigenschaften zugeschrieben, die sie von anderen Unternehmensformen unterscheiden. Neben Erfolgen in globalen Märkten können Familienunternehmen eine besondere Resilienz gegenüber Krisen vorweisen. Da sie auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten verantwortungsvoll im Umgang mit der Belegschaft agieren, können sie flexibel auf Konjunkturdellen re-

agieren und organisch, überwiegend eigenkapitalfinanziert wachsen. Zudem sind sie weniger an kurzfristigen Renditen interessiert, sondern Familienunternehmen richten ihre Entscheidungen an Kontinuität aus, um ihr langfristiges Überleben zu sichern.

Gleichzeitig zeigen Studien, dass die Unternehmerfamilie für diese Unternehmensform Stärke und Schwäche zugleich ist. Mitglieder der Unternehmerfamilie sind eng mit dem Unternehmen verbunden und verstehen dieses als sozioemotionales Vermögen. Die Verantwortung für das Unternehmen und die Beschäftigten wird an die nächste Generation weitergegeben und es wird sichergestellt, dass die DNA des Unternehmens langfristig überlebt. Beschäftigte dieser Unternehmensform empfinden eine starke Bindung und hohe Identifikation mit dem Unternehmen und bleiben nicht selten über den gesamten Karriereweg ihrem Arbeitgeber treu. Treten allerdings Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie auf, laufen diese nicht selten Gefahr, unmittelbar auf das Unternehmen überspringen. Zudem stehen gerade kleine und mittlere Familienunternehmen vor der Herausforderung, talentierte und hoch qualifizierte Fachkräfte in das Unternehmen zu holen und dort zu halten. Auch die familieninterne Nachfolge wird über die Generationen immer schwieriger und Fremdmanager spielen in dieser Unternehmensform eine wachsende Rolle, wenn bei fehlender Eignung des eigenen Nachwuchses die Führung in externe Hände gegeben wird. Gleichwohl bleibt es für den größeren Teil der Familienunternehmen – und damit auch viele der Hidden Champions – kennzeichnend, dass bei ihnen Eigentum und Management in einer Hand liegen. Diese Spezifika gelten als Kernpunkte ihrer langfristigen Überlebenseicherung.

In diesem Heft sind Studien zu finden, die sich mit den Besonderheiten von Hidden Champions und insbesondere mit dem Phänomen Familienunternehmen beschäftigen. Diese Studien zeigen aus unterschiedlicher Perspektive Strategien zur langfristigen Überlebenseicherung auf und es lassen sich daraus zahlreiche Schlussfolgerungen für die Praxis ableiten.



# Erfolgsfaktoren der Hidden Champions

Welche Rolle Strategie, Führung und Digitalisierung spielen

*Hermann Simon*

Der nachhaltige Erfolg der Hidden Champions beruht auf besseren Leistungen hinsichtlich mehrerer Faktoren. Grundlegend sind die Ambition, der Beste zu sein, die Fokussierung auf einen engen Markt und die Globalisierung. Eine kontinuierliche Innovation, hohe Kundennähe sowie die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter, vor allem aber die Führungskräfte der Hidden Champions spielen Schlüsselrollen.

Hidden Champions sind mittelständische, wenig bekannte Marktführer. Um als Hidden Champion zu gelten, muss ein Unternehmen auf seinem Markt zu den globalen Top 3 gehören oder auf seinem Kontinent die Nr.1 sein. Die Obergrenze des Umsatzes liegt bei 5 Mrd. Euro pro Jahr. Der Bekanntheitsgrad beim allgemeinen Publikum soll gering sein.<sup>1</sup> Im deutschsprachigen Raum gibt es mit etwa 16 Hidden Champions pro 1Mio. Einwohner eine größere Dichte dieser Firmen als in anderen Regionen der Welt. Vergleichsweise stark sind Hidden Champions auch in Skandinavien mit etwa fünf Firmen pro Bevölkerungsmillion vertreten. Alle anderen Länder haben weniger als zwei Hidden Champions pro 1Mio. Einwohner. Für die Exportstärke Deutschlands kommt den Hidden Champions eine zentrale Bedeutung zu. Sie tragen rund ein Viertel zum deutschen Exportvolumen bei und liefern eine Erklärung dafür, dass die deutschen Pro-Kopf-Exporte doppelt so hoch sind wie die anderer großer, europäischer Länder.<sup>2</sup>

Wie stellt sich die Gewinnsituation der Hidden Champions dar? Die langjährige durchschnittliche Nachsteuerumsatzren-

dite deutscher Unternehmen liegt bei rund 3,3%.<sup>3</sup> Die Hidden Champions erreichen eine Nettoumsatzrendite von 8%, sind also mehr als doppelt so profitabel wie das typische deutsche Industrieunternehmen. Auch gegenüber den größten Unternehmen der Welt, den Fortune Global 500, brauchen sich die Hidden Champions nicht zu verstecken. Deren Nettoumsatzrendite liegt im Jahr 2018 bei 6,59%.<sup>4</sup> Die Hidden Champions übertreffen diesen Wert um 21%. Es bleibt festzuhalten, dass die Hidden Champions im langjährigen Vergleich eine ausgezeichnete Profitabilität aufweisen. Ihre Nettoumsatzrendite liegt bei mehr als dem Doppelten des deutschen Durchschnittswertes und übertrifft die Rendite der 500 größten Firmen der Welt deutlich. Auch die Eigenkapitalrendite der Hidden Champions liegt mit 25% deutlich höher als der deutsche Durchschnittswert von 15,4% und zwar, ohne dass dies durch eine höhere Fremdkapitalquote erkauft wird.<sup>5</sup> Vielmehr unterschreitet die Fremdkapitalquote der Hidden Champions in Höhe von 58% den deutschen Mittelwert von gut 70% signifikant.

Hidden Champions sind mittelständische, wenig bekannte Unternehmen, die in ihrem Metier weltweit zur absoluten Spitze zählen.

Erreicht werden diese Zahlen letztlich durch die erfolgreiche Umsetzung einer umfassenden Hidden-Champion-Strategie. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Strategiemerkmale der Hidden Champions dargestellt.

Ihre innere Stärke kommt vor allem durch die ambitionierten Zielsetzungen einer starken Unternehmensführung zum Ausdruck. Dies gepaart mit Hochleistungsmitarbeitern, Innovationen und Wertschöpfungstiefe. Nach außen hin zeichnen sich Hidden Champions durch Kundennähe und einen fokussierten, aber globalen Marktauftritt ebenso aus wie durch das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Dabei sind Hidden Champions in allen strategischen Bereichen an vorderster Front, wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Im Folgenden werden diese Strategieelemente im Detail erläutert.

### Starke Führung mit ambitionierten Zielen

Die Ziele der Hidden Champions sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet. Die avisierten Wachstumsziele sind dabei äußerst ambitioniert und werden früh in der Unternehmensgeschichte formuliert. In den letzten 20 Jahren haben sich die Umsätze der Hidden Champions im Schnitt sechsfacht. Das Wachstum zeichnet sich durch hohe Kontinuität aus.

Marktführerschaft ist bei vielen Hidden Champions identitätsbildend und bestimmt das Selbstverständnis. Beispielhaft beleuchtet die folgende Aussage der Firma Sick, eines Weltmarktführers in der Sensortechnik, den Führungsanspruch:

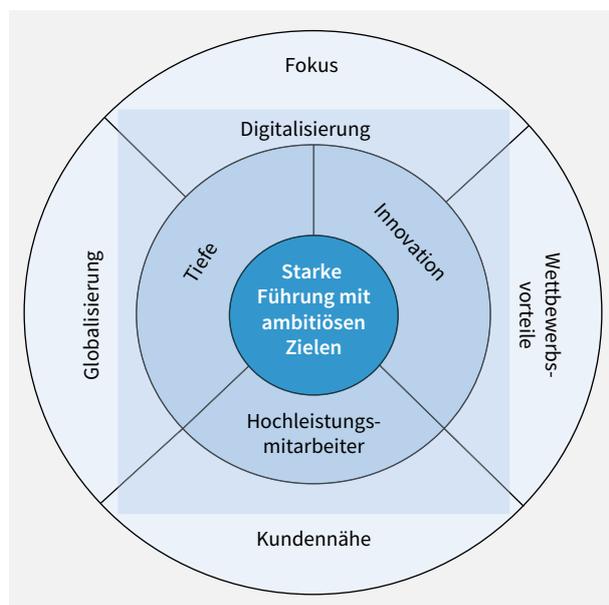


Abb. 1 Die Strategie der Hidden Champions in drei Kreisen

»Wir bleiben an der Spitze, weil wir die Erwartungen unserer Kunden vorwegnehmen. Führerschaft bedeutet, dass man die Norm für andere wird. Wir setzen den Maßstab im Weltmarkt.« Ähnlich klingt es bei Mackevision, der globalen Nr. 1 für Computer Generated Imagery: »Our ambition is to be the absolute number one for computer generated imagery worldwide.«

Mehr als zwei Drittel der Hidden Champions sind Weltmarktführer. Im Schnitt sehen sich die Hidden Champions seit 21 Jahren als Marktführer. Das ist ein sehr langer Zeitraum. Einen Markt zu führen, ist ein hoher Anspruch, der verlangt, besser und anerkannter zu sein als die Konkurrenten. Nur dann wird die Führungsrolle von den anderen Marktteilnehmern akzeptiert. Die Wachstums- und Marktführerschaftsziele ergänzen sich synergistisch. Höhere Marktanteile tragen zum Wachstum bei, und Wachstum erlaubt mehr Investitionen in den Ausbau der Marktposition.

In den Führern der Hidden Champions brennt das Feuer, das ihre Unternehmen in die weltmarktführende Position katapultiert hat. Sie sind Individuen, die sich nicht über einen Kamm scheren lassen. Dennoch zeichnen sie sich durch prägnante Gemeinsamkeiten wie eine hohe Identität von Person und Mission, Zielstrebigkeit, Furchtlosigkeit, Ausdauer sowie die Fähigkeit, andere zu inspirieren, aus. Bei den jüngeren Führern kommen Weltläufigkeit und eine qualifizierte akademische Ausbildung hinzu. Die Führungsstile sind ambivalent, nämlich autoritär in den Prinzipien, jedoch partizipativ und flexibel in den Details der Ausführung.

### Die Führungspersönlichkeiten der Hidden Champions brennen für äußerst ambitionierte Ziele.

Rund zwei Drittel der Hidden Champions sind Familienunternehmen. Allerdings nimmt der Anteil familienfremder Manager zu. Beförderungen in Führungspositionen erfolgten in der Vergangenheit überwiegend von innen. In jüngerer Zeit setzen Hidden Champions vermehrt auf Quereinsteiger. Die Führungskontinuität ist ausgeprägt. Die Chefs der Hidden Champions bleiben im Schnitt 20 Jahre an der Spitze. Dies ist der auffälligste Unterschied zu Großunternehmen, bei denen die durchschnittliche Amtsdauer der Chefs nur gut sechs Jahre beträgt.<sup>6</sup> Viele Hidden-Champions-CEOs kommen in jungem Alter in die Spitzenposition. Weibliche Führungskräfte spielen eine größere Rolle als in Großunternehmen.

### Innovation

Weltmarktführer wird man nur durch Innovation, nicht durch Imitation. Und nur durch ständige Verbesserungen bleibt man an der Spitze. Die Hidden Champions sind herausragende Innovatoren. Innovationen gehören zu den Fundamenten, auf denen die Marktführerschaft der Hidden Champions beruht. Innovationen sind die Haupttreiber der Marktanteile in der jüngeren Vergangenheit.

Hidden Champions geben doppelt so viel vom Umsatz, nämlich 6 %, für Forschung und Entwicklung (F & E) aus wie der Durchschnitt deutscher Industrieunternehmen. In den Branchen, in denen Produktinnovationen und damit einhergehend F & E sowie Patente eine große Rolle spielen, belegen die Kennzahlen der Hidden Champions im Vergleich zur Gesamtindustrie und zu Großunternehmen eine herausragende Innovationsperformance. Patentintensive Hidden Champions haben pro 1000 Mitarbeiter 31 Patente, das sind fünfmal so viele wie in patentintensiven Großunternehmen. Zudem kostet ein Patent bei den Hidden Champions nur 0,53 Mio. Euro, bei den großen Firmen sind es 2,7 Mio. Euro.

### Weltmarktführer wird man nur durch Innovation, nicht durch Imitation.

Erfolgreiche Innovation erfordert die Integration der Antriebskräfte Markt und Technik. 65 % der Hidden Champions berichten, dass diese Antriebskräfte bei ihnen gut ausbalanciert seien, bei den Großunternehmen sagen das lediglich 19 %. Spektakuläre Durchbruchinnovationen stehen nicht im Vordergrund. Viele Hidden Champions sind erfolgreich, weil sie ständig und mit großer Beharrlichkeit kleinere, stufenweise Verbesserungen einführen, die in ihrer Summe zu Überlegenheit führen.

### Hochleistungsmitarbeiter

Die Leistung eines Unternehmens wird vor allem von den Mitarbeitern erbracht. Die Führungskräfte leiten nur an. Die Bedeutung weicher Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeiteridentifikation und -motivation kann schwerlich überschätzt werden. Die Kulturen der Hidden Champions zeichnen sich durch Facetten wie langjährige Treue und strenge Auslese während der Probezeit aus. Eine wichtige Rolle spielt, dass die Hidden Champions überwiegend an ländlichen Standorten und nicht in Großstädten sitzen. Diese Standortsituation hat positive Wirkungen auf Mitarbeiter- und Arbeitgebertreue. Allerdings ergeben sich im Hinblick auf die Gewinnung überregionaler und internationaler Top Talente für die ländlichen Standorte auch Nachteile, da es junge Leute heute eher in die großen Städte zieht.

Die Hidden Champions haben als Arbeitgeber in Deutschland eine ähnliche Bedeutung wie die DAX-Unternehmen. Aufgrund ihres kontinuierlichen Wachstums schaffen die Hidden Champions ständig neue Arbeitsplätze. Die Zahl neuer Arbeitsplätze summiert sich in den letzten 20 Jahren auf 1,5 Mio. Ein Drittel dieser neuen Jobs ist im Inland und zwei Drittel sind im Ausland entstanden.

Das Wachstum geht mit einer Höherqualifizierung der Beschäftigten einher. Der Anteil der Akademiker ist in zehn Jahren um mehr als das Doppelte auf rund 20 % gestiegen. Das Commitment ihrer Mitarbeiter wird von den Hidden Champions als große Stärke im Wettbewerb gesehen. Die Hidden Champions verstehen, dass eine niedrige Fluktuation strategisch wichtiger

### Impulse für die Praxis

- Anspruchsvolle Ziele lassen sich nur mit starker Führung umsetzen.
- Ein fokussierter Marktauftritt bei hoher Fertigungstiefe sichert den globalen Markterfolg.
- Innovationen gelingen nur mit Kundennähe und Hochleistungsmitarbeitern.
- Die Digitalisierung muss in allen Bereichen zwingend vorangetrieben werden.

ist als ein niedriger Krankenstand. Ihre Fluktuationsrate liegt mit 2,7 % pro Jahr bei etwa einem Drittel des deutschen Durchschnittswertes von 7,3 %. Geringe Fluktuation bewahrt das Know-how, reduziert Kosten für Neueinstellungen und macht Investitionen in Aus- und Weiterbildung rentabel.

Die Hidden Champions haben »mehr Arbeit als Köpfe«. Diese Bedingung minimiert unproduktive Tätigkeiten und Blindleistung und erweist sich als äußerst effektiver Produktivitätstreiber. Die Hidden Champions praktizieren eine Kultur der Hochleistung und der Intoleranz gegenüber Drückebergern. Die Wahrscheinlichkeit, dass Minderleistung unentdeckt bleibt, ist geringer als in Großunternehmen. Primär sorgt die soziale Kontrolle durch das Team und nicht so sehr die Überwachung durch Führungskräfte für dieses Ergebnis.

Die Hidden Champions inspirieren ihre Mitarbeiter durch konservative Werte wie Fleiß, eine strikte Auslese, einen niedrigen Krankenstand und eine hohe Betriebstreue. Und gerade mit diesen Prinzipien haben sich die Hidden Champions als Speerspitze der Globalisierung erwiesen.

### Fokus und Tiefe bei globaler Vermarktung

Die Strategiefacetten Fokus und Tiefe hängen eng zusammen. Nur mit Fokus wird man Weltklasse. Die meisten Hidden Champions sind eng fokussiert. Die Fokussierung kann sich dabei auf unterschiedliche Inhalte beziehen: Kunden, Produkt, Leistungsportfolio, Kompetenzen, Zugang zu Ressourcen, Teile der Wertschöpfungskette, Preissegmente oder Ähnliches. Wenn die Hidden Champions einen Fokus ausgewählt haben, zeigen sie diesem gegenüber ein langfristiges Commitment.

Tiefe kommt im Zusammenhang mit Begriffen wie Wertschöpfungstiefe oder Fertigungstiefe vor. Man spricht auch von tiefem Wissen, einer tiefgründigen Beschäftigung mit einem Problem, tiefem Einblick und von Tiefgang. Tiefe ist ein Aspekt, der den Kern vieler Hidden Champions berührt. Hidden Champions haben in ihren eng definierten Märkten häufig ein tiefes Leistungsangebot. Diese Ausdehnung entlang der Wertschöpfungskette der Kunden ist ein wichtiger Wachstumstreiber, dabei spielen auch Akquisitionen vor- oder nachgelagerter Anbieter eine Rolle. Die Fertigungstiefe der Hidden Champions ist mit 50 % deutlich größer als im Durchschnitt der Industrie, der knapp unter 30 % liegt. Die Firma Wanzl, Weltmarktführer bei Flughafengepäckkarren, sagt: »Wir produzieren alle Teile selbst, basierend auf unseren selbstdefinierten Qualitätsstan-

dards.« Und gerade bei diesen Firmen scheint das Bekenntnis zum Selbstmachen nicht schwächer geworden zu sein. Sie übertragen diese Einstellung auch auf neue Produkte. Wenn es um die Kernkompetenzen geht, zeigen Hidden Champions generell eine skeptische Haltung gegenüber Outsourcing. Hingegen betreiben sie bei Nichtkernkompetenzen in starkem Maße Outsourcing.

**Hidden Champions sind eng fokussiert und sourcen nur ihre Nichtkernkompetenzen aus.**

Nicht wenige Hidden Champions bauen sogar ihre Maschinen selbst oder rüsten gekaufte Maschinen um. Sie sehen diese Tiefe als eine wichtige Wurzel der Einzigartigkeit ihrer Endprodukte wie auch als Know-how-Schutz. Ebenso ist bei Rohstoffen und Zwischenmaterialien oft eine große Tiefe zu beobachten. Diese kann sich auf die eigene Produktion oder die strikte Kontrolle mehrerer Wertschöpfungsstufen in der Zulieferkette beziehen. So heißt es bei Faber-Castell, dem Weltmarktführer für Bleistifte: »Wir bauen unser eigenes Holz auf unseren eigenen Plantagen an.« Das geschieht in Kulturen von 100 km<sup>2</sup> Größe in Brasilien. Noch stärker als in der Produktion achten die Hidden Champions in Forschung und Entwicklung auf Tiefe, Eigenständigkeit und Verslossenheit. Zum einen liegt dies an ihrer starken Spezialisierung, zum anderen spielt der Schutz von Know-how eine herausragende Rolle. Hidden Champions vermeiden strategische Allianzen und neigen zum Alleingang.

Fokussierte Geschäfte erlauben einfache Organisationen. Das ist kein geringzuschätzender Vorteil. Zum Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen, das nach wie vor für die Hidden Champions typisch ist, passt die funktionale Organisation. Die Arbeitsteilung fällt bei den Hidden Champions geringer aus als in Großunternehmen. Multifunktionalität der Mitarbeiter ist die Regel, d. h., die Mitarbeiter beherrschen mehrere, unterschiedliche Tätigkeiten. Dies fördert Flexibilität und gleichmäßige Auslastung. So werden beispielsweise Entwickler bei Engpässen als Servicetechniker eingesetzt.

An der Spitze sind die Hidden Champions dünn besetzt. Sie steuern ihre globalen Geschäfte mithilfe von Prozessorganisationen, die moderne Informationstechnologien in höchstmöglichem Umfang nutzen. Die hohe Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter bewirkt, dass Hidden Champions mit vergleichsweise »wenig Organisation« auskommen.

Die enge Fokussierung ist einerseits Voraussetzung für das Erreichen und Halten von Weltklasse. Andererseits macht Fokussierung einen Markt klein. Wie macht man den Markt dennoch groß? Durch globale Vermarktung! Sie stellt deshalb die zweite strategische Säule der Hidden-Champions-Strategie dar. Abbildung 2 veranschaulicht diese beiden tragenden Säulen der Hidden-Champions-Strategie.

Obwohl nur mittelgroß, sind viele Hidden Champions wahrhaft globale Unternehmen, die weiterhin daran arbeiten, ihre führenden Marktpositionen auf möglichst viele Länder auszuweiten. So hat Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, seinem Länderportfolio im Jahr 2019 weitere sieben Tochtergesellschaften hinzugefügt und damit seinen Unternehmensverbund auf insgesamt 127 Tochtergesellschaften erweitert. Die Globalisierung hat sich bis dato als der wichtigste Wachstumstreiber der Hidden Champions erwiesen. Die inhaltliche Logik für den Erfolg der Globalisierungsstrategie liegt darin, dass die Kunden in vielen Branchen über Länder hinweg ähnliche Bedürfnisse haben.

Die Hidden Champions beginnen früh mit dem Eintritt in ausländische Märkte und ziehen dabei den Alleingang vor. Sie sehen die direkte Kundenbeziehung durch eigene Tochtergesellschaften als wichtigen Erfolgsparameter. Der Prozess der Globalisierung dauert bei Mittelständlern mehrere Generationen und erfordert beträchtliche Investitionen sowie große Ausdauer. Zwischenzeitliche Rückschläge sind die Regel, erhebliche Frustrationstoleranz ist notwendig.

Die globale Vermarktung bringt zusätzliche Komplexität und Risiken mit sich, sorgt aber auch für eine Risikodiversifikation, weil die Geschäftszyklen über Regionen hinweg oft zeitlich versetzt sind. Das Internet und moderne Logistiksysteme erleichtern die Globalisierung für mittelständische Unternehmen erheblich.

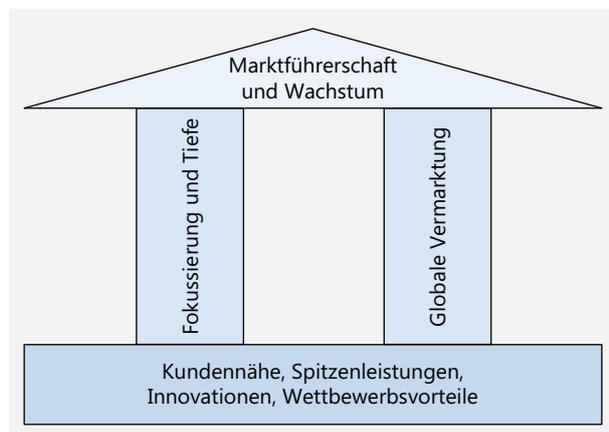


Abb. 2 Die zwei Säulen der Hidden-Champions-Strategie

**Kunden und Wettbewerb**

Trotz der beeindruckenden Innovationsleistung liegt die größte Stärke der Hidden Champions nicht in der Technologie, sondern in der Kundennähe. Die »organisatorische Distanz« zum Kunden ist bei Mittelständlern generell geringer als bei Großunternehmen. Die Beziehungen der Hidden Champions zu ihren Kunden sind ausgesprochen eng. Komplexe Produkte, wie sie für die Hidden Champions typisch sind, erfordern eine enge Interaktion mit den Kunden. Diese Anforderung erfüllt am besten der Direktvertrieb, der von mehr als drei Vierteln der Hidden Champions praktiziert wird.

Im Vergleich zu Großunternehmen ist der Prozentsatz der Mitarbeiter, die regelmäßig Kundenkontakt haben, mit 37% etwa fünfmal höher. Hingegen sind die Hidden Champions, an-

ders als Großunternehmen, keine Marketingprofis. Sie haben eher selten eigenständige Marketingabteilungen oder Mitarbeiter mit Marketing in der Funktionsbezeichnung. Die Realisierung der Kundennähe profitiert natürlicherweise von der geringeren Größe der Hidden Champions und der damit verbundenen, weniger ausgeprägten Arbeitsteilung. Zusätzlich dezentralisieren viele Hidden Champions, um ihre Zielgruppen besser zu erreichen. Das Topmanagement selbst legt großen Wert auf direkte und regelmäßige Kundenkontakte. Dieses Verhalten erzeugt positive Effekte sowohl für die eigene Information als auch für die Motivation der Mitarbeiter.

### Das Topmanagement legt großen Wert auf direkte und regelmäßige Kundenkontakte.

Die Hidden Champions richten ihr Leistungsangebot konsequent auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus. Voraussetzung dafür ist eine tiefe Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Die Rational AG, Weltmarktführer für Großküchen-Garautomaten, beschäftigt mehr als 250 gelernte Köche, um sicherzustellen, dass die Kundenbedürfnisse verstanden und punktgenau erfüllt werden. Die Anforderungen der Kunden in Bezug auf Produktqualität und Service werden von den Hidden Champions gezielt bedient. Die Produkte der Hidden Champions weisen ein hohes technisches Niveau auf. Der Service hat für die Hidden Champions ständig wachsende Bedeutung. Erweiterte Angebote wie umfassende Systemlösungen, Training, eine weltweite Präsenz und Vernetzung werden unverzichtbar. Einige Hidden Champions haben sich in diesem Prozess von Industrie- zu Serviceunternehmen gewandelt. Das Internet verstärkt diese Entwicklung, da z. B. Fernwartung zum Standard wird. Ein markanter Trend ist die Systemintegration. Systemlösungen verbessern in der Regel den Kundennutzen und erhöhen die Eintrittsbarrieren für Wettbewerber. Die Hidden Champions sind für die Integration von Systemen aufgrund ihrer tiefen Kenntnis der Kundenprozesse gut aufgestellt.

Hidden Champions konkurrieren in aller Regel nicht über den Preis. Ihre Preise liegen typischerweise 10 bis 15% über dem Marktniveau. Allerdings gilt, dass Konkurrenten aus Schwellenländern, insbesondere aus China, bei der Leistung aufholen und herkömmliche Preisdifferenziale gefährden.

Die Produktqualität hat ihre herausragende Bedeutung als Wettbewerbsvorteil behalten. Zudem hat sich die Wettbewerbsposition der Hidden Champions bei den Parametern des erweiterten Leistungsangebotes verbessert. Dabei spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Neue Wettbewerbsvorteile sind insbesondere bei Beratung und Systemintegration entstanden. Auch »Ease of Use« hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Diese neuen Wettbewerbsvorteile sind schwerer kopierbar, da sie nicht auf das Produkt beschränkt sind, sondern von der Mitarbeiterqualifikation und -motivation (z. B. beim Thema Beratung) abhängen.

## Digitalisierung

Wie in Abbildung 1 veranschaulicht, berührt die Digitalisierung alle Facetten der Hidden-Champion-Strategie. Es ist dabei wichtig, zwischen Verbrauchermärkten (B2C) und Industriemärkten (B2B) zu unterscheiden. B2C-Märkte werden von Amerikanern und Chinesen dominiert. Hingegen sind viele Hidden Champions in ihren B2B-Märkten führend.

Die folgenden Beispiele belegen diese Hypothese:

- IFM Electronic ist einer der ganz wenigen Anbieter mit einem kompletten Portfolio zu Industrie 4.0.
- SEW Eurodrive, ein führender Getriebehersteller, sagt: »Wir realisieren Losgröße 1.« Das heißt, jedes Produkt ist anders.
- Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, kann auf seiner neuesten Produktionslinie in 24 Stunden 40.000 verschiedene Produktvarianten herstellen.
- Knauf hat die Reaktionszeit beim ungeplanten Ausfall von Baustoffen auf Großbaustellen von drei auf eine Stunde reduziert. Das gelingt nur mit einer voll digitalisierten Supply Chain.
- Trumpf, Weltmarktführer bei Lasermaschinen zur Metallbearbeitung, brauchte früher vier Tage, um kundenspezifische Teile herzustellen. Heute gelingt das in vier Stunden. Die Kunden liefern eine digitale Datei, der gesamte Produktionsprozess sowie die anschließende Logistik laufen digital ab.
- MK Technologies hat die Raketenfirma SpaceX mit sechs Investment-Casting-Anlagen ausgerüstet, auf denen Brennkammern für die Marsraketen gefertigt werden. Um diese Aufgabe auf andere Weise zu erledigen, bräuchte SpaceX 1000 große 3-D-Drucker.

Solche digitalisierten Prozesse führen zu enormen Effizienzsteigerungen, werden aber in der Öffentlichkeit kaum beachtet. Ähnliches gilt für die Digitalisierung von industriellen Services:

- Teamviewer ist Weltmarktführer bei der Fernwartung von Computern. Die Software dieses Unternehmens aus Göttingen ist auf mehr als 2 Mrd. Geräten weltweit installiert.
- DeepL aus Köln bietet, wie Vergleichstests mit Google Translator und Bing Translator ergeben, das beste Übersetzungsprogramm der Welt.
- Das von Professor Jürgen Schmidhuber entwickelte Long Short Term Memory (LSTM) ist auf mehr als 3 Mrd. Smartphones weltweit installiert und bildet die Basis für Siri und ähnliche Künstliche-Intelligenz-Applikationen.<sup>7</sup>
- Brainlab betreibt Navigationssysteme, jedoch nicht für den Straßenverkehr, sondern für die Gehirnchirurgie.
- RIB Software ist Weltmarktführer für fünfdimensionale Software am Bau.
- Control Expert ist auf vier Kontinenten präsent und wickelt automatisiert mehr als 9 Mio. Kfz-Schäden pro Jahr ab. Während dieser Prozess früher mehrere Wochen dauerte, geht es jetzt in wenigen Stunden.
- Riskmethod analysiert mithilfe von Big Data globale Lieferketten und liefert sogenannte »AI-gestützte Risk Intelligence«. Alarmmeldungen zu Problemen in der Logistikkette

### Zusammenfassung

Die Hidden Champions verfolgen eine Strategie äußerst ambitionierter Ziele und konsequenter Umsetzung. Ihre inneren Stärken liegen in kontinuierlicher Innovation, Tiefe und Hochleistungsmitarbeitern. Nach außen sind die Hidden Champions auf enge Märkte fokussiert. Dort weisen sie hohe Kundennähe und klare Wettbewerbsvorteile auf. Das alles praktizieren sie in globaler Dimension. Die Digitalisierung berührt alle Aspekte der Hidden-Champion-Strategie. Diese Firmen haben den Digitalisierungstrend keineswegs verschlafen, sondern marschieren ganz vorn mit. Zwar spielen sie in digitalen Verbrauchermärkten global keine große Rolle. Ihre Stärken liegen wie bisher in industriellen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Dort sind die Hidden Champions auch in der Digitalisierung stark und erfolgreich. Bei den Wettbewerbsvorteilen beobachten wir eine Verschiebung zu weicheren Parametern, die eine höhere Mitarbeiterqualifikation und -motivation erfordern. Diese zu mobilisieren ist Aufgabe der Führungskräfte, deren Rolle ich als die letztendliche Ursache des Erfolgs der Hidden Champions sehe.

### Abstract

Hidden champions follow a strategy of extremely ambitious goals and consistent execution. Their internal strengths lie in continuous innovation, deep vertical integration and high-performance employees. Externally, the hidden champions focus on narrow markets, where they have a high degree of customer orientation and clear competitive advantages. All this is practiced on a global scale. Digitization touches all aspects of the hidden champions' strategy. These companies have by no means missed out on the digitalization trend and represent clear frontrunners, even while they do not play a major role in digital consumer markets globally. As in the past, their strengths lie in industrial products, processes and services. In those areas hidden champions are strong and successful in digitization. In terms of competitive advantages, we are observing a shift towards softer factors that require higher employee qualification and motivation. To mobilize these is the task of the leaders, whose leadership I see as the ultimate cause of the success of the hidden champions.

sind 1,5 Tage schneller als im alten System, sodass Unterbrechungen in der Wertschöpfungskette frühzeitig erkannt und behoben werden können.

### Bei präventiver Wartung, Ferndiagnose und Fernwartung sind Hidden Champions immer up to date.

Präventive Wartung, Ferndiagnose und Fernwartung sind mittlerweile Standard. Hier sind die Hidden Champions durchgängig auf der Höhe der Zeit. Ein überraschendes Beispiel liefern die Innovationen zum autonomen Fahren. Auf diesem Gebiet sind von 2010 bis 2019 in der ganzen Welt 9.900 Patente erteilt worden. Von diesen kommen 40% aus Deutschland.<sup>8</sup> In den Systemen, die von der Google-Tochter Waymo oder von Tesla genutzt werden, steckt in erheblichem Ausmaß deutsche Technologie. Wir sind zwar nicht dort, wo Amerika und China stehen, aber es gibt mittlerweile mehr als 25 deutsche Unicorns, also Unternehmen, die mit mindestens 1 Mrd. Euro bewertet werden. Mit meiner positiven Einschätzung der Digitalisierungskompetenz des deutschen Mittelstandes stehe ich keineswegs alleine da. Peter Bartels, bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PWC für Familienunternehmen und Mittelstand verantwortlich, sagt: »Deutschlands Familienunternehmen haben gute Voraussetzungen, um bei der industriellen Vernetzung der Produktion ganz vorn mitzuspielen.«<sup>9</sup>

### Anmerkungen

- 1 Auf eine exakte Quantifizierung dieses Kriteriums wird verzichtet.
- 2 Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Frankfurt/Main 2012; und für aktuelle Zahlen Simon, H.: Hidden Champions – Global, Innovative, Digital, Vortrag Family Business Network Belgium, Brüssel 26. Januar 2020.
- 3 Quelle: Bundesbank.
- 4 Fortune Magazine, 26. August 2019, S. F1–F22.
- 5 Simon, H.: Am Gewinn ist noch keine Firma kaputtgegangen, Frankfurt/Main 2020, S. 50.
- 6 Durchschnittliche Amtszeit der CEOs im deutschsprachigen Raum von 2009 bis 2016 (in Jahren), statista, (<https://de.statista.com>), <https://tinyurl.com/yc63nccs>, (letzter Zugriff: 17.6.2020).
- 7 Hochreiter, S./Schmidhuber, J.: Long Short-term Memory. In: Neural Computation, 9. Jg., 1997, H. 8, S. 1735–1780, PDF verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/13853244\\_Long\\_Short-term\\_Memory](https://www.researchgate.net/publication/13853244_Long_Short-term_Memory) (letzter Zugriff: 17.6.2020).
- 8 Bardt, H.: IW Kurzberichte, Institut der Deutschen Wirtschaft, 63/2019, 11. September 2019.
- 9 Michler, I.: Einzigartiger »German Mittelstand«, Die Welt, 15. Juni 2019, S. 16.



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**  
Gründer und Honorary Chairman,  
Simon-Kucher & Partners  
[hermann.simon@simon-kucher.com](mailto:hermann.simon@simon-kucher.com)

# Börsennotierte Hidden Champions

Wie sie sich erfolgreich an der Börse behaupten

Lena Benz/Jörn Block/Matthias Johann

Die Hidden Champions verzeichnen in vielen Branchen beachtliche Erfolge und werden regelmäßig als das »Rückgrat der deutschen Wirtschaft« beschrieben. Einige von ihnen sind an der Börse notiert. Doch inwiefern verträgt sich die Strategie der Hidden Champions mit den Gesetzmäßigkeiten der Kapitalmärkte? Der Vergleich ausgewählter Kennzahlen von börsennotierten Hidden Champions und DAX-30-Unternehmen zeigt, dass die Hidden Champions sich erfolgreich an der Börse behaupten.

Sie produzieren Spezialklebstoffe, Vakuumpumpensysteme oder Tunnelbohrmaschinen<sup>1</sup> für den Weltmarkt und sind der breiten Öffentlichkeit dennoch unbekannt – Deutschlands »heimliche« Weltmarktführer, die Hidden Champions. Sie sind eine der Ursachen für den wirtschaftlichen Erfolg hierzulande. Hermann Simon, der das Phänomen der Hidden Champions erstmals in den 1990er-Jahren aufgriff, definiert diese anhand von drei Kriterien. Ein Hidden Champion zählt demnach zu den Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt oder ist die Nummer eins auf seinem Kontinent, erwirtschaftet einen Umsatz von weniger als 5 Mrd. Euro und weist eine geringe Bekanntheit in der Öffentlichkeit auf.<sup>2</sup>

**Hidden Champions haben ehrgeizige Ziele: eine umfassende Marktführerschaft sowie fortwährendes Wachstum.**

Die Definition eines Hidden Champion verdeutlicht zugleich deren ehrgeizige Ziele – eine umfassende Marktführerschaft sowie fortwährendes Wachstum. Die Hidden Champions streben danach, ihren Markt sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht zu führen. Ihr Anspruch auf Führung geht über die Maxime des Marktanteils hinaus. Sie gestalten ihre jeweiligen Märkte aktiv, indem sie langfristige Geschäftsbeziehungen pflegen, Innovationen erfolgreich einführen und Standards etablieren. Die Hidden Champions begreifen sich als Technologie- und Qualitätsführer und wachsen kontinuierlich.

## Erfolgsstrategie der Hidden Champions

Um ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen, folgen die Hidden Champions einer klaren Strategie. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt in der konsequenten Verknüpfung zweier zunächst gegensätzlich erscheinender Paradigmen – strikte Fokussierung und umfang-

reiche Internationalisierung. Einerseits konzentrieren sich die Hidden Champions auf ausgewählte Nischenmärkte, in denen sie einzigartige Produkte für erlesene Kunden herstellen. Andererseits bearbeiten sie eng definierte Märkte auf internationaler Ebene. Indem sie mehrere Stufen in der Wertschöpfungskette abdecken und somit ein umfassendes Leistungsangebot vorweisen, gelingt es den Hidden Champions, profitabel in globalen Marktnischen zu agieren. In der Folge profitieren sie von bleibenden Wettbewerbsvorteilen und realisieren wertvolle Skaleneffekte.

Trotz ihrer hohen Internationalität zeichnen sich die Hidden Champions durch eine starke Langzeitorientierung und ein tief verankertes Streben nach Unabhängigkeit aus. Die Erschließung eines neuen Marktes erfolgt daher mit langfristigen Absichten und aus eigener Kraft. So treten die Hidden Champions früh in ausländische Märkte ein, errichten eigene Tochtergesellschaften und bauen enge und nachhaltige Beziehungen zu ihren Kunden auf. Eigenständige Forschung und Entwicklung, der Schutz geistigen Eigentums und der überwiegende Verzicht auf

### Impulse für die Praxis

- Die Strategie der Hidden Champions passt in Bezug auf Fokus, Ambition, Zukunftsorientierung, Innovation und Internationalisierung gut zur Börse.
- In Bezug auf Transparenz und Reporting, eine langfristige Ausrichtung und das Streben nach Unabhängigkeit gibt es jedoch Unterschiede.
- Wir identifizieren 99 deutsche Hidden Champions, die an der Börse notiert und im CDAX enthalten sind.
- Diese weisen im Vergleich zu den DAX-30-Unternehmen einige Besonderheiten auf, z. B. eine höhere Eigenkapitalquote, eine höhere Liquidität und ein geringeres Risiko.
- Die börsennotierten Hidden Champions haben ähnlich hohe Wachstumsraten und eine ähnlich gute Unternehmensperformance wie die Gruppe der DAX-30-Unternehmen.

strategische Allianzen runden den durchaus eigenwilligen, jedoch erfolgreichen Weg der Hidden Champions ab. Doch nicht nur hinsichtlich der Wertschöpfung, sondern auch hinsichtlich der Finanzierung vertrauen die Hidden Champions auf größtmögliche Kontinuität und Autonomie. Sie verfügen über hohe Eigenkapitalquoten und finanzieren sich somit weitgehend selbst. Börsennotierte Hidden Champions besitzen außerdem meist einen Hauptaktionär, der den Großteil der Unternehmensanteile hält.

### Hidden Champions und die Spielregeln der Kapitalmärkte

Wie vertragen sich die Eigenschaften und die Strategie der Hidden Champions mit den Spielregeln der Kapitalmärkte? Die Antwort ist vielschichtig. Kapitalmärkte und Hidden Champions haben gemeinsam, dass sie beide eine fokussierte Strategie schätzen. Die empirische Kapitalmarktforschung zeigt, dass breit diversifizierte gegenüber fokussierten Unternehmen an der Börse mit einem »diversification discount« oder auch »conglomerate discount« rechnen müssen.<sup>3</sup> Hedgefonds und aktivistische Aktionäre üben regelmäßig Druck auf das Management von breit diversifizierten Unternehmen aus, ihr Geschäft zu fokussieren und sich von unpassenden Einheiten zu trennen bzw. das Unternehmen aufzuteilen. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist der ThyssenKrupp-Konzern, welcher sich dem Druck mehrerer Hedgefonds und institutioneller Investoren ausgesetzt sah und am Ende die (profitable) Aufzugssparte verkaufen musste.

#### Studiendesign

Kernbestandteil der Studie ist ein Datensatz von börsennotierten Hidden Champions. Zu seiner Konzeption wurden die am 24. April 2020 im CDAX notierten Unternehmen auf drei Kriterien überprüft. Das erste Kriterium ist die Marktführerschaft des Unternehmens. Marktführer sind solche Unternehmen, die in ihrem Markt bzw. Marktsegment die Nummer eins in Europa oder unter den Top drei weltweit sind. Kriterium zwei und drei stellen eine Größenbeschränkung dar: Zum einen gilt eine Umsatzobergrenze von 5 Mrd. Euro und zum anderen sollten die Unternehmen nicht im DAX 30 notiert sein. Daraus resultiert ein Datensatz von 99 börsennotierten Hidden Champions, welche mit den DAX-30-Unternehmen verglichen werden (vgl. Abb. 1). Dabei werden diverse Größenmaße und Kennzahlen miteinander verglichen. Die Datenbasis bildet die Datenbank Orbis von Bureau van Dijk, wobei einige Kennzahlen direkt aus der Datenbank übernommen und andere selbst berechnet werden. Die Werte zur Berechnung der Liquiditätskennzahl stammen von der Website der Deutschen Börse. Zur Auswertung der Daten dient die Statistiksoftware STATA, mithilfe derer ein Mittelwertvergleich, d. h. ein Test auf die Gleichheit der arithmetischen Mittel, durchgeführt wird. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Größen- und Altersmaße sowie die verschiedenen Wachstums-, Profitabilitäts-, Liquiditäts-, Kapitalstruktur- und Börsenkennzahlen, anhand derer die Gruppe der börsennotierten Hidden Champions mit der Gruppe der DAX-30-Unternehmen verglichen wird.

**Kapitalmärkte und Hidden Champions haben gemeinsam, dass sie beide eine fokussierte Strategie schätzen.**

Weitere Gemeinsamkeiten von Kapitalmärkten und Hidden Champions sind die ehrgeizigen Ziele und der Drang nach weltweiter Marktführerschaft in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Nicht anders ist es zu erklären, dass ein (aktuell noch wenig profitables) Start-up-Unternehmen wie Tesla an der Börse mehr wert ist als viele (hochprofitable) etablierte Automobilkonzerne. Die Börse schätzt Ambition, Innovation und eine starke Zukunftsfokussierung.<sup>4</sup> Hier stimmen die Spielregeln der Kapitalmärkte mit der Hidden-Champion-Strategie überein.

Anders im Bereich Kapitalmarktkommunikation: Kapitalmärkte verlangen nach quartalsmäßiger Berichterstattung und Ad-hoc-Mitteilungen bei für die Anleger wichtigen Nachrichten. Hidden Champions mit ihren starken Gründerpersönlichkeiten und Eigentümerfamilien agieren lieber im Verborgenen und halten sich mit Informationen über ihr Unternehmen gern zurück. Die Führungsstrukturen und Führungsstile sind oft patriarchalisch. Ihre Denkweise und ihr Handeln sind langfristig orientiert und nicht an kurzfristigen Quartalsergebnissen ausgerichtet. Ihre Unabhängigkeit zu behalten ist ein Hauptziel. Hier kann es zu Konflikten mit den Kapitalmärkten kommen.

Hidden Champions sind typischerweise durch mächtige Großaktionäre wie Gründer und Eigentümerfamilien gekennzeichnet. Die Kapitalmärkte haben ein ambivalentes Verhältnis zu solchen Großaktionären.<sup>5</sup> Einerseits schätzen sie die Führungsstärke, effektive Managementkontrolle und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, die sich aus den klaren Eigentumsverhältnissen ergeben. Andererseits befürchten sie eine Unternehmenspolitik zulasten von Kleinaktionären. Konflikte können sich beispielsweise in Bezug auf Dividendenpolitik, (teure) Unternehmensakquisitionen und dem Streben nach Unabhängigkeit ergeben.

In den folgenden beiden Kapiteln untersuchen wir empirisch die Eigenschaften und Performance von börsennotierten Hidden Champions. Zur Einordnung der Zahlen ziehen wir einen Vergleich zu den DAX-30-Unternehmen, wohl wissend, dass dieser Vergleich durch viele Branchen- und Größeneffekte überlagert wird.

### Merkmale börsennotierter Hidden Champions

Einige Hidden Champions sind trotz ihrer langfristigen, auf Selbstfinanzierung und größtmöglicher Autonomie beruhenden strategischen Ausrichtung an der Börse gelistet. Ein Beispiel ist das im Jahre 1931 gegründete Mannheimer Unternehmen Fuchs Petrolub als weltweit größter Anbieter von Schmierstoffen, welches bereits seit 1986 an der Börse notiert ist. Auch Gerresheimer aus Düsseldorf, führender Hersteller pharmazeutischer Verpackungssysteme, wagte 2007 den Gang an die Börse – das sind zwei Beispiele von vielen. Laut der drei Kriterien

Variable	Hidden Champions arithmetisches Mittel (Median)	DAX-30-Unternehmen arithmetisches Mittel (Median)	Vergleich (p-Wert) Test auf Gleichheit der arithmetischen Mittel
<b>Unternehmensgröße und -alter</b>			
Mitarbeiter (2018)	4.536 (1.870)	142.528 (94.118)	< 0,01
Unternehmensalter (Jahre)	79 (57)	120 (115)	< 0,01
Dauer der Börsennotierung (Jahre)	20 (21)	28 (23)	< 0,01
Umsatz (Mio. Euro 2018)	1.008 (511)	46.617 (28.228)	< 0,01
Bilanzsumme (Mio. Euro 2018)	1.217 (536)	166.164 (50.981)	< 0,01
Börsenwert (Mio. Euro 2018)	1.158 (381)	33.134 (22.982)	< 0,01
Anteil Familienunternehmen (%)	25,25	26,67	0,88
Anteil Gründerunternehmen (%)	19,19	6,67	0,11
Anzahl Tochtergesellschaften	45 (24)	744 (462)	< 0,01
<b>Wachstum im Durchschnitt über die Jahre 2010–2019<sup>1</sup></b>			
Umsatz (%)	6,88 (4,94)	5,78 (3,65)	0,71
Bilanzsumme (%)	6,96 (6,54)	6,10 (5,73)	0,56
Börsenwert (%)	6,14 (5,14)	8,21 (5,97)	0,45
<b>Profitabilität im Durchschnitt über die Jahre 2010–2019</b>			
Return on Assets (%) <sup>2</sup>	6,12 (6,17)	6,01 (6,35)	0,97
Return on Equity (%)	13,44 (14,66)	16,78 (18,95)	0,39
Brutto-Umsatzrendite (%) <sup>3</sup>	5,23 (5,72)	14,06 (9,58)	0,02
<b>Liquidität &amp; Kapitalstruktur im Durchschnitt über den angegebenen Zeitraum</b>			
Liquidität 3. Grades (2015–2019) <sup>4</sup>	2,28 (1,94)	1,29 (1,21)	< 0,01
Eigenkapitalquote (%) (2010–2019)	47,85 (48,35)	32,99 (34,03)	< 0,01
<b>Börsenkennzahlen im Durchschnitt über 10 (bzw. 5) Jahre (2010–2019)</b>			
Dividendenrendite (%)	3,24 (2,46)	2,98 (2,57)	0,72
Kurs-Gewinn-Verhältnis <sup>5</sup>	16,94 (17,57)	15,03 (15,30)	0,83
Beta (2015–2019)	0,64 (0,62)	0,92 (0,92)	< 0,01
Aktienkursentwicklung (%) <sup>1</sup>	4,67 (5,02)	6,76 (7,07)	0,42
<sup>1</sup> Jährliche Wachstumsrate = $\left( \left( \frac{\text{Wert 2019}}{\text{Wert 2010}} \right)^{\frac{1}{10}} \right) - 1$			
<sup>2</sup> Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets) = $\frac{\text{Gewinn/Verlust vor Steuern Zeitpunkt } t}{\text{Bilanzsumme Zeitpunkt } t}$			
<sup>3</sup> Brutto-Umsatzrendite = $\frac{\text{Gewinn/Verlust vor Steuern Zeitpunkt } t}{\text{Umsatz Zeitpunkt } t}$			
<sup>4</sup> Liquidität 3. Grades = $\frac{\text{Umlaufvermögen zum Zeitpunkt } t}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt } t}$			
<sup>5</sup> Kurs-Gewinn-Verhältnis = $\frac{\text{Kurswert zum Jahresende } t}{\text{Gewinn pro Aktie im Jahr } t}$			

Abb. 1 Vergleich börsennotierte Hidden Champions und DAX-30-Unternehmen

unserer Studie – Marktführerschaft, Umsatzobergrenze von 5 Mrd. Euro und keine Notierung im DAX 30 (vgl. Kasten »Studiendesign«) – können aktuell insgesamt 99 der im CDAX gelisteten Unternehmen als Hidden Champions klassifiziert werden. Dieser Datensatz börsennotierter Hidden Champions soll im Folgenden anhand verschiedener Merkmale beschrieben werden (vgl. Abb. 1 und Abb. A1 im Online-Appendix<sup>6</sup>).

**Familienunternehmen** 25 der Hidden Champions können als Familienunternehmen kategorisiert werden. In diesen Unternehmen hält die Familie des Gründers mindestens 25% der Aktien<sup>7</sup> oder mindestens eines der Familienmitglieder ist im Management des Unternehmens aktiv oder sitzt dem Aufsichtsrat vor.<sup>8</sup>

**CDAX** (Composite DAX, »zusammengesetzter« DAX) Ein Aktienindex der Deutschen Börse. Im Gegensatz zum Deutschen Aktienindex (DAX), der nur 30 Standardwerte umfasst, wird der CDAX segmentübergreifend aus allen an der Frankfurter Wertpapierbörse im Prime Standard und im General Standard notierten deutschen Aktien gebildet. Beides sind Börsensegmente, für die besondere Zulassungsvoraussetzungen gelten – nämlich eine sehr umfangreiche Berichts- und Mitteilungspflicht, die Anwendung bestimmter Rechnungslegungsstandards und die Pflicht zur Zwischenberichterstattung in den Quartalen.

**Gründer** Die Kategorie Gründerunternehmen befasst sich mit dem Gründer/den Gründern selbst, nicht dessen Familie(n). In 19 Unternehmen hält (einer) der Gründer mindestens 25 % der Aktien, ist im Management des Unternehmens aktiv oder sitzt dem Aufsichtsrat (stellvertretend) vor.

**Standort** Ein Blick auf die Verteilung der börsennotierten Hidden Champions auf die Bundesländer zeigt, dass Bayern mit 24 Unternehmen die meisten Hidden Champions beherbergt, gefolgt von Baden-Württemberg mit 18, Nordrhein-Westfalen mit 14 sowie Hessen und Niedersachsen mit jeweils 8.

**Branche** 20 Hidden Champions befassen sich mit der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, das ist somit die Branche mit den meisten börsennotierten Hidden Champions. Darauf folgen die Branchen Maschinenbau mit 15 Unternehmen und die drei Branchen Herstellung von chemischen Erzeugnissen, Herstellung von elektrischen Ausrüstungen und Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie mit jeweils fünf Hidden Champions. Fast alle börsennotierten Hidden Champions sind in Business-to-Business-Sektoren aktiv.

Fast alle börsennotierten Hidden Champions sind in Business-to-Business-Sektoren aktiv.

**Alter** Die börsennotierten Hidden Champions sind im Durchschnitt 78 Jahre alt, wobei das jüngste Unternehmen seit neun Jahren (Westwing Group) und das älteste seit 272 Jahren (Villeyroy & Boch) existiert.

**Börsengang** Im Durchschnitt sind die Unternehmen seit 20 Jahren an der Börse notiert. Der jüngste Börsengang fand vergangenes Jahr statt (Teamviewer), der älteste vor 36 Jahren (Krones).

**Mitarbeiter** Der durchschnittliche börsennotierte Hidden Champion beschäftigte 4.536 Mitarbeiter im Jahr 2018. Die Extreme bilden Mevis Medical Solutions mit 104 Mitarbeitern und die Osram Licht, die 2018 rund 27.400 Mitarbeiter beschäftigten.

**Umsatz** Im Jahr 2018 wurde durchschnittlich ein Umsatz von 1 Mrd. Euro erwirtschaftet, mit einem Minimum von 8 Mio. Euro (Medigene) und einem Maximum von 5 Mrd. Euro (United Internet).

Doch inwiefern verträgt sich die Strategie der Hidden Champions mit einem Börsengang, der mit kurzfristigen Gewinnzielen und vielen Verpflichtungen gegenüber Aktionären einhergeht? Dass die als anpassungsfähig und krisenfest geltenden Unternehmen auch diesen Balanceakt erfolgreich meistern können, zeigen die Erfolgsgeschichten der ehemaligen Hidden Champions und heutigen DAX-30-Unternehmen SAP und Fresenius Medical Care. Eine genaue Betrachtung der Eigenschaften und Unternehmensperformance börsennotierter Hidden Champions, etwa im Vergleich zu DAX-30-Unternehmen, liefert hierzu wertvolle Erkenntnisse.

## Vergleich mit DAX-30-Unternehmen

In diesem Kapitel untersuchen wir die börsennotierten Hidden Champions anhand verschiedener Kennzahlen. Die DAX-30-Unternehmen werden an dieser Stelle als Vergleichsgruppe herangezogen, um die Kennzahl der Hidden Champions einordnen zu können. Bei dem Vergleich geht es darum, die Kennzahlen der börsennotierten Hidden Champions in einen Kontext zu setzen, welcher dem Leser bekannt ist (DAX-30-Unternehmen). Uns ist bewusst, dass sich die beiden Gruppen aufgrund von Größen- und Branchenunterschieden nur schwer vergleichen lassen. Abbildung 1 liefert eine Übersicht der Kennzahlen für die Gruppe der börsennotierten Hidden Champions und der Referenzgruppe der DAX-30-Unternehmen. Die Kennzahlen können in fünf Kategorien zusammengefasst werden.

**Größe und Alter** Wenig überraschend gibt es deutliche Größenunterschiede zwischen den beiden Gruppen. Die Gruppe der börsennotierten Hidden Champions weist signifikant kleinere Mittelwerte in den Bereichen Mitarbeiteranzahl, Jahresumsatz, Bilanzsumme, Börsenwert und Anzahl der Tochtergesellschaften auf. Auch das Unternehmensalter und die Dauer der Börsennotierung sind deutlich geringer als bei den DAX-30-Unternehmen ( $p < 0,01$ ). Nicht signifikant verschieden sind dagegen der Anteil an Familien- und Gründerunternehmen. Das vermehrte Auftreten von Gründerunternehmen in der Hidden-Champion-Gruppe lässt sich auch mit dem niedrigeren Unternehmensalter im Vergleich zur DAX-30-Referenzgruppe erklären.

**Wachstum** Das durchschnittliche Wachstum der Hidden Champions über zehn Jahre, welches sich einerseits durch das Umsatzwachstum und andererseits durch die Wachstumsraten der Bilanzsumme und des Börsenwertes zeigt, ist ähnlich wie bei den DAX-30-Unternehmen. In Bezug auf Wachstum kann also kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden.

Beim Wachstum kann kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden.

**Profitabilität** In Bezug auf die Profitabilität ist das Bild uneinheitlich. Während sich die 10-Jahres-Durchschnitte für Return on Assets und Return on Equity für die beiden Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden, weist die Brutto-Umsatzrendite der börsennotierten Hidden Champions einen deutlich geringeren Wert auf als die Gruppe der DAX-30-Unternehmen ( $p = 0,02$ ).

**Liquidität und Kapitalstruktur** Mit einem Wert von durchschnittlich 2,28 haben börsennotierte Hidden Champions eine signifikant höhere Liquidität als die DAX-30-Unternehmen ( $p < 0,1$ ). Bezüglich der Kapitalstruktur zeigt sich ein ähnliches Bild. Die Eigenkapitalquote ist signifikant höher ( $p < 0,01$ ). Die hohe Eigenkapitalquote der Hidden Champions mit durchschnittlich 47,85 % lässt sich durch den hohen Anteil an Familien- und Gründerunternehmen innerhalb dieser Gruppe erklä-

ren. Eine hohe Eigenkapitalquote bei Familienunternehmen wurde in der Forschung bereits festgestellt.<sup>9</sup>

**Börsenkennzahlen** Die Dividendenrendite, das Kurs-Gewinn-Verhältnis und die Aktienkursentwicklung weisen keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgruppen auf. Anders sieht das beim Risiko gemessen durch Beta aus, welches für die börsennotierten Hidden Champions mit 0,64 unter dem Wert der DAX-30-Unternehmen liegt ( $p < 0,1$ ).

#### Anmerkung zum Begriffskasten

CDAX – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: CDAX, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/yck3e3a2> (letzter Zugriff: 2.7.2020); Teufel, A.: Was ist der CDAX?, ([www.diekleinanleger.com](http://www.diekleinanleger.com)), <https://tinyurl.com/ybejdy5> (letzter Zugriff: 2.7.2020).

#### Anmerkungen

- 1 Das Unternehmen Delo Industrieklebstoffe aus dem oberbayerischen Windach, Pfeiffer Vacuum Technology aus Aßlar in Hessen und Herrenknecht aus dem baden-württembergischen Schwanau.
- 2 Simon, H.: Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main 2012.
- 3 Laeven, L./Levine, R.: Is there a diversification discount in financial conglomerates? In: Journal of financial economics, 85. Jg., 2007, H. 2, S. 331–367.
- 4 Sandner, P./Block, J.: The market value of R&D, patents and trademarks. In: Research Policy, 40. Jg., 2011, H. 7, S. 969–985.
- 5 Claessens, S. et al.: Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. In: The journal of finance, 57. Jg., 2002, H. 6, S. 2741–2771.
- 6 Abbildung A1 gibt einen Überblick über die börsennotierten Hidden Champions und ist als PDF über <https://www.uni-trier.de>, <https://tinyurl.com/ybcphp9t> abzurufen (letzter Zugriff: 3.7.2020).

- 7 Seibold, L. K. C./Lantelme, M./Kormann, H.: German Family Enterprises – A Sourcebook of Structure, Diversity, Growth and Downfall, Cham 2019.
- 8 Bei mehreren Gründern gilt eines dieser Kriterien für mindestens eine Gründerfamilie.
- 9 Ampenberger, M. et al.: Capital structure decisions in family firms: empirical evidence from a bank-based economy. In: Review of Managerial Science, 7. Jg., 2013, H. 3, S. 247–275.



**Lena Benz, M. Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
und Doktorandin  
Professur für Unternehmensführung  
Universität Trier  
[benz@uni-trier.de](mailto:benz@uni-trier.de)



**Prof. Dr. Jörn Block**  
Professur für Unternehmensführung  
Forschungszentrum Mittelstand  
Universität Trier  
Wittener Institut für Familienunternehmen  
Erasmus Universität Rotterdam  
[block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)



**Matthias Johann, M. Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
und Doktorand  
Professur für Unternehmensführung  
Universität Trier  
[johann@uni-trier.de](mailto:johann@uni-trier.de)

#### Zusammenfassung

Die Hidden Champions verfolgen ehrgeizige Marktführerschafts- und Wachstumsziele, die sie durch eine Kombination von hoher Fokussierung und extremer Internationalisierung erreichen. Obwohl Kontinuität und Unabhängigkeit für viele Hidden Champions zentral sind, sind einige von ihnen an der Börse notiert. Inwiefern sich die Strategie der Hidden Champions mit den Spielregeln der Kapitalmärkte verträgt, zeigt ein Vergleich ausgewählter Kennzahlen von börsennotierten Hidden Champions und DAX-30-Unternehmen. Zwar sind die Hidden Champions kleiner als die DAX-30-Unternehmen (etwa bei Mitarbeiterzahl oder Umsatz). Jedoch weisen sie über zehn Jahre ähnliche Wachstumsraten bei Umsatz, Bilanzsumme und Börsenwert auf. Die Unternehmensperformance gemessen an Return on Equity und Return on Assets ist ebenfalls vergleichbar. Hidden Champions haben jedoch eine höhere Liquidität und eine höhere Eigenkapitalquote als DAX-30-Unternehmen. Beim Kurs-Gewinn-Verhältnis und der Dividendenquote gibt es keine Unterschiede. Das Risiko gemessen am Beta ist geringer als bei DAX-30-Unternehmen. Insgesamt zeigt die Studie, dass Hidden Champions den Vergleich mit börsennotierten Großkonzernen nicht zu scheuen brauchen.

#### Abstract

The hidden champions pursue ambitious goals and strive for market leadership in both a quantitative and a qualitative sense. They achieve their goals through a focus strategy combined with a high level of internationalization. Some hidden champions are listed on the stock exchange. At first sight this seems surprising as continuity and independence have a high priority for hidden champions. To what degree does the hidden champion strategy fit with the rules of the capital market? Our comparison of selected key figures of listed hidden champions and DAX 30 companies shows that hidden champions do fairly well. Not surprisingly, they are smaller in terms of sales and number of employees. Yet, they show similar growth rates in terms of sales, balance sheet total and market capitalization. Moreover, they achieve similar operating and stock market performance with a lower market risk. Finally, they are in a better position regarding financial liquidity and equity ratios as compared to DAX 30 companies. To summarize, listed hidden champions do fairly well on the stock market and are able to compete with larger listed companies.



# Das Liquiditätsdilemma

Wie Familienunternehmen Krisen meistern können

Andreas Hettich

In Unternehmens- sowie Wirtschaftskrisen ist ausreichende Liquidität für die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen entscheidend. Aufgrund ihrer spezifischen Eigentümerstruktur geraten sie leicht in ein Liquiditätsdilemma. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Herausforderungen, mit denen Familienunternehmen in Krisen konfrontiert sind, und welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen.

Vor dem Hintergrund der Corona-Krise als der schwersten Wirtschaftskrise in der Bundesrepublik Deutschland werden Möglichkeiten skizziert, mit dem Liquiditätsdilemma erfolgreich umzugehen und Familienunternehmen besonders krisenfest zu machen.

## Besonderheiten der Corona-Krise

Jede Krise ist eine Herausforderung für betroffene Unternehmen, die Corona-Krise zeichnet sich aber durch folgende Besonderheiten aus:

1. Begonnen hat sie als *Angebotskrise*. Von dem Shutdown in China waren viele internationale Lieferketten betroffen. Der Fokus der Krisenbewältigung lag anfangs auf der Sicherstellung der Versorgung mit Komponenten aus China.
2. Mit der Ausbreitung des Virus auf viele andere Länder hat sich der Charakter auf eine *Nachfragekrise* verlagert, da aufgrund der weitgehenden Schließung des öffentlichen Lebens in vielen Ländern die Nachfrage nach einer Vielzahl von Produkten sehr eingeschränkt wurde. Im schlimmsten Fall ergänzen sich beide Effekte zu einer kombinierten Angebots- und Nachfragekrise.

3. Beide Charakteristika sind sehr *plötzlich* aufgetreten. Das Einschreiten der meisten Behörden kam in der Regel ohne Vorwarnzeit und wurde innerhalb weniger Tage umgesetzt.
4. Die *Dauer* der Krise ist nicht vorhersehbar und von unternehmensexternen Faktoren abhängig.
5. Die Kombination aus *Angebots-* und *Nachfragekrise*, die *plötzlich* behördlich und mit *unbekannter Dauer* verordnet wurde, führt zu einer unbekannt *Schwere* der Krise. Sie ist somit in hohem Maße *unberechenbar* und *wenig beeinflussbar*.

Diese Charakteristika der Corona-Krise betreffen alle Unternehmen, selbst diejenigen, die aufgrund ihrer Grundversorgungsfunktion nicht geschlossen wurden.

Um die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, muss die Liquidität gewährleistet sein.

Die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern hat die höchste Priorität. Dafür muss die Liquidität gewährleistet werden, die Gefahr einer Überschuldung ist eher von theoretischer

**Familienunternehmen**

sind alle Unternehmen, an denen eine Person oder eine überschaubare Gruppe verwandter Personen Geschäftsanteile hält und in denen die Intention zur dynastischen Fortführung besteht.

Natur.<sup>1</sup> Die dafür notwendigen und sinnvollen Instrumente sind von verschiedenen Institutionen vielfältig beschrieben worden. Hier wird auf die spezifischen Herausforderungen für **Familienunternehmen** eingegangen. Aufgrund ihrer Eigentümerstruktur können Familienunternehmen mit einem Liquiditätsdilemma konfrontiert werden.

**Das Liquiditätsdilemma**

Familienunternehmen verfügen im Durchschnitt über ein hohes Eigenkapital.<sup>2</sup> Die Eigenkapitalquote der 500 größten deutschen Familienunternehmen liegt signifikant höher als bei den CDAX-Unternehmen.<sup>3</sup> Gründe für die höhere Ausstattung mit Eigenkapital liegen in der Struktur der Familienunternehmen. Die Eigentümer streben eine hohe Kontrolle über das Unternehmen an, familienfremde Kapitalgeber dagegen erfordern einen höheren Kommunikationsaufwand und haben einen teilweisen Verlust von Einfluss zur Folge. Mit der Fokussierung auf den Erhalt des Unternehmens werden externe Finanzierungsrisiken eher vermieden.<sup>4</sup> Die hohe Eigenkapitalquote wird vor allem durch eine überdurchschnittliche Thesaurierung von Gewinnen erreicht. Dies hat zur Folge, dass auch ein Großteil des Vermögens der Familie, häufig über 90%, im Unternehmen gebunden ist.<sup>5</sup>

Weiterer Kapitalbedarf wird bevorzugt über klassische Bankkredite generiert. Es bestehen häufig enge Beziehungen zur Hausbank, die selbst lokal vor Ort verankert ist. Diese Verbundenheit gepaart mit einer hohen Eigenkapitalquote führt in normalen Zeiten zu einem gesunden Finanzierungsmix und einer starken Vertrauensbasis zwischen Banken und Eigentümern.

Neben der Eigenkapitalquote spielen aber noch weitere Finanzkennzahlen eine wichtige Rolle bei der Beschaffung von Fremdkapital. In einer Krise kommt in der Regel nicht die Eigenkapitalquote direkt unter Druck, sondern der Verschuldungsgrad. Während das Unternehmen nun aufgrund der Krise zusätzliche Kredite zur Überbrückung der Liquiditätslücke benötigt, fordern Fremdkapitalgeber die Rückzahlung von Krediten, um den Verschuldungsgrad stabil zu halten.

Eine hohe Eigenkapitalquote oder ein nominell hohes Eigenkapital bedeutet aber nicht, dass auch eine entsprechende Liquidität vorhanden ist. Diese hängt vielmehr von der Finanzierungsstruktur, der Höhe der Investitionen und vom Management des Working Capital ab. In der Krise ist aber die Verfügbarkeit von Liquidität entscheidend.

**In Familienunternehmen ist häufig über 90 % des Vermögens der Familie im Unternehmen gebunden.**

Als Liquiditätsquelle kommt dann ein Beitrag der Eigentümer in Form von zusätzlichem Eigenkapital in Frage. Hieraus ergeben sich besondere Herausforderungen für ein Familienunternehmen:

- eine hohe Bindung des Vermögens im Unternehmen
- notwendige Entnahmen aus dem Unternehmen

**Hohe Bindung des Vermögens im Unternehmen**

Durch die hohe Bindung des Vermögens im Unternehmen bereits vor der Krise, sind private Reserven der Gesellschafter häufig nicht oder nur in geringem Maße vorhanden. Somit kann aus dem Privatvermögen im Falle einer Krise nur sehr selten ein signifikanter Beitrag zur Finanzierung der Liquiditätslücke erfolgen.

Die positiv bewertete hohe Ausstattung mit Eigenkapital<sup>6</sup> kann sich in der Krise somit als Hindernis erweisen. Hätte die Familie stattdessen einen *Krisentopf* außerhalb des Unternehmens angelegt und wäre das Unternehmen mit einer etwas geringeren Eigenkapitalquote ausgestattet gewesen, so wäre es den Gesellschaftern möglich, diesen *Krisentopf* als zusätzliche Liquiditätsreserve einzubringen.

Wird dieser Schritt in der Krise vollzogen, so bietet sich jetzt die Möglichkeit, dass finanzierende Banken dazu bewegt werden können, selbst auch einen zusätzlichen Beitrag zu leisten, da die Eigentümer in Vorleistung gegangen sind und damit auch ihren Glauben an die Fortführung des Unternehmens dokumentiert haben. Dieser eher psychologische Effekt kann nicht im gleichen Maße über eine hohe Eigenkapitalquote, die schon vor der Krise vorhanden war, erreicht werden.

Fehlen finanzielle Mittel aus einem *Krisentopf*, so führt dies zu der Forderung nach persönlichen Sicherheiten und Bürgschaften seitens der Gesellschafter. Die Unternehmenskrise kann somit auf die Familie übergreifen. Das Insolvenzrisiko beschränkt sich in diesen Fällen dann nicht nur auf das Unternehmen, sondern greift auch unmittelbar für die Privatsphäre der Familiengesellschafter.

Ein hohes Eigenkapital im Familienunternehmen kann die Geschäftsführung auch dazu verführen, in weitere Betriebsmittel oder Beteiligungen zu investieren. Im Falle einer Krise sind diese Mittel dann nicht liquide. Ein außerhalb des Unternehmens angelegter *Krisentopf* ist dagegen vor dem Zugriff des Managements geschützt und steht im Krisenfall zu Verfügung.

**Ein Krisentopf außerhalb des Unternehmens schützt beide, die Familie und das Unternehmen.**

Somit schützt ein *Krisentopf*, der vor der Krise außerhalb des Unternehmens angelegt wurde, sowohl die Familie als auch das Unternehmen in der Krise.

### Notwendige Entnahmen aus dem Unternehmen

Eine weitere Herausforderung von Familienunternehmen, insbesondere mit heterogenen Gesellschafterstrukturen, ergibt sich, falls Gesellschafter auf regelmäßige Ausschüttungen angewiesen sind, um eigene finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen.<sup>7</sup> Diese Verpflichtungen können sich aus verschiedenen Gründen ergeben. Insbesondere in Mehrgenerationenunternehmen resultieren sie aus dem Generationswechsel, unabhängig davon, welche Art von Nachfolge gewählt wird.

Wird das Thronfolgermodell gewählt, werden also alle Anteile an nur einen Nachfolger übertragen, so sind die weichen Erben auszuzahlen. In der Regel sind diese Summen so hoch, dass die Zahlungen über viele Jahre verteilt werden müssen und somit eine dauernde Last darstellen. Darüber hinaus ist auch die schenkende Generation zu versorgen. Ebenso muss die Schenkungssteuer bezahlt werden.

Werden alle Nachkommen gleichbehandelt, so fallen die Zahlungen an weichende Erben weg. Auch die Schenkungssteuer sowie die Versorgung der älteren Generation verteilen sich auf mehrere Schultern. Allerdings müssen sich die Erben auch die Ausschüttungen aus dem Unternehmen teilen. Während der Thronfolger das Unternehmen selbst führt, kommen bei der Gleichverteilung mehr inaktive Gesellschafter vor. Einige dieser Gesellschafter können auf die Ausschüttungen zur Bestreitung ihres Lebensunterhalts angewiesen sein. Der Lebensstil der inaktiven Gesellschafter passt sich in der Regel an die durchschnittlichen Ausschüttungen der letzten fünf Jahre an. Aufgrund der mentalen Distanz zum Unternehmen und einer häufig fehlenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung werden die Konsequenzen von wirtschaftlichen Krisen stark unterschätzt. Es erscheint unglaublich, dass ein Unternehmen, das über Jahre höchst erfolgreich gewirtschaftet hat, plötzlich keine Ausschüttungen mehr leisten kann. Aufgrund eines fehlenden Problembewusstseins wurden für einen solchen Fall auch keine privaten liquiden Reserven gebildet. Die finanziellen Ver-

pflichtungen müssen unabhängig von der wirtschaftlichen Lage weiter bedient werden. All diese Lasten sind nur aus den Erträgen des Unternehmens zu leisten.

Damit entsteht das Dilemma, dass – anstatt dem Unternehmen zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen –, dem Unternehmen Mittel entzogen werden müssen. Eine besondere Herausforderung ist dabei, dass diese Verpflichtungen in der Regel die einzelnen Familiengesellschafter sehr unterschiedlich treffen. In einem heterogenen Gesellschafterkreis, typischerweise bei Familienunternehmen ab der dritten Generation, kann es vorkommen, dass der eine Gesellschafter private Reserven hat, die er als Eigenkapital dem Unternehmen zur Verfügung stellen möchte, andere Gesellschafter dagegen für ihre eigenen Verpflichtungen Mittel aus dem Unternehmen benötigen. Streit im Gesellschafterkreis ist somit fast unausweichlich, und das ausgerechnet in einer schweren Unternehmenskrise. Diese Situation kann nur durch Vorsorgemaßnahmen vor der Krise vermieden werden.

Wurde ein *Krisentopf* vor der Krise in signifikanter Höhe eingerichtet, so können aus diesem Topf die verschiedenen Lasten gedeckt werden. Einerseits können die dauernden Lasten bedient werden, andererseits kann dem Unternehmen zusätzliche Liquidität zur Krisenbewältigung zugeführt werden. Die Höhe des Topfes sollte somit mindestens ein Jahr lang die dauernden Lasten abdecken, inklusive einer minimalen Ausstattung der Gesellschafter zum Lebensunterhalt. Zusätzlich muss noch der Raum für eine Liquiditätszufuhr für das Unternehmen vorhanden sein. Um diesen Betrag wird dann vor der Krise das Eigenkapital des Unternehmens gesenkt. Der Vorteil, mit diesen Mitteln Krisen besser bewältigen zu können, überwiegt im Vergleich zu einer höheren Eigenkapitalquote. Der *Krisentopf* muss sicher und liquide angelegt werden, da der Zeitpunkt einer Krise nicht vorhersehbar ist und in der Krise renditestarke Anlagen häufig hohe Verluste erleiden.

Können die Gesellschafter keinen Eigenanteil leisten, kommen eigentlich nur noch familienfremde Gesellschafter als Quelle für zusätzliche Liquidität und zusätzliches Eigenkapital in Frage. Dies widerspricht jedoch dem Eigenverständnis der Unternehmerfamilie, die lieber unabhängig bleiben will.<sup>8</sup> Zudem ist dieser Weg sehr konfliktträchtig; es ist schwierig, in der Krise neue Investoren zu finden, die dann auch noch häufig die Mehrheit der Anteile, mindestens aber eine Sperrminorität für sich beanspruchen. Somit kann die fehlende Möglichkeit, Liquidität durch die Familie zur Verfügung zu stellen, in einer Krise zum Verlust der Eigenständigkeit als Familienunternehmen führen, obwohl das Unternehmen an sich überlebensfähig wäre.

**Die Mittel aus dem Krisentopf sollten mindestens ein Jahr lang die dauernden Lasten abdecken.**

Die aufgezeigten Beispiele verdeutlichen die Gefahren, die eine hohe Konzentration des Familienvermögens im Unternehmen im Falle einer Krise mit sich bringt. In der Corona-Krise hat die Bundesregierung mit ihren Rettungsschirmen auf diese Situation reagiert und stellt Überbrückungskredite der KfW Bank oh-

#### Impulse für die Praxis:

- Die Krisenfestigkeit von Familienunternehmen ist von der ausreichenden Verfügbarkeit von Liquidität abhängig.
- Trotz überdurchschnittlicher Ausstattung mit Eigenkapital haben Familienunternehmen in der Krise Schwierigkeiten, eine weitere Liquidität zu mobilisieren.
- Ein vor der Krise angelegter *Krisentopf* außerhalb des Unternehmens ermöglicht es den Eigentümern, zusätzliche Liquidität im Krisenfall beizusteuern.
- Ein solcher *Krisentopf* schützt sowohl die Familie als auch das Unternehmen in der Krise, da auch dauernde Lasten, z. B. aus dem Generationswechsel, daraus bedient werden können.

### Zusammenfassung

Durch eine solide Finanzierungsstruktur mit hoher Eigenkapitalquote haben Familienunternehmen grundsätzlich eine gute Ausgangslage für die Bewältigung von Krisen. Reichen die Liquiditätspolster im Unternehmen nicht aus und ist der Zugang zu externem Kapital verwehrt, so sind sie aber in der Regel nicht in der Lage, aus privaten Mitteln weitere Liquidität beizusteuern. Eine Liquiditätskrise droht. Ein vor der Krise aufgebaute Krisentopf kann dieses Dilemma lösen. Mit seiner Hilfe sind sowohl dauernde Lasten zu bedienen als auch ein Eigenbeitrag zur Bewältigung der Krise zu leisten. Eine Verankerung des Krisentopfes in einer Vereinbarung der Familieneigentümer untereinander – unabhängig vom Gesellschaftsvertrag – ist hierfür hilfreich. Da Krisentöpfe häufig fehlen, sind die aufgelegten Rettungsschirme der Bundesregierung sehr wertvoll für Familienunternehmen, da diese Liquiditätsmittel ohne weiteres Eigenkapital auskommen. Vorhandene Krisentöpfe dürfen von den Banken oder dem Staat aber nicht dazu missbraucht werden, eigene Risiken zu minimieren.

### Abstract

Thanks to a solid financing structure with a high equity ratio, family-owned companies generally have a good financial cushion for coping with crises. If the company's liquidity buffers are not sufficient and access to external capital is denied, they are usually not in a position to contribute further equity liquidity from private funds. They are in danger of a liquidity crisis. An anchoring of the crisis funds in an agreement between the family owners – independent from the association agreement – is helpful in this respect. Since such crisis funds have rarely been built up, the rescue packages issued by the German federal government are very valuable for family businesses, as these liquidity resources can be used without any further equity capital. However, existing crisis funds must not be misused by the banks or the state to minimise their own risks.

ne zusätzliches Eigenkapital der Familie zur Verfügung. Somit erhöhen sich die Chancen, dass das Liquiditätsdilemma der Familienunternehmen bewältigt werden kann.

### Anmerkungen zum Begriffskasten

Familienunternehmen – Felden, B./Hack, A./Hoon, C.: Management von Familienunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 20.

### Anmerkungen

- 1 Gleißner, W./Schaller, A.: Krisendiagnose und Krisenmanagement. Maßnahmenpalette: Von der Ratingprognose bis zur Liquiditätssicherung. In: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (KSI), Ausgabe 4, Berlin 2009, S. 153–151.
- 2 Winkeljohann, N.: Wirtschaft in Familienhand – Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmersdynastien, Frankfurt/Main 2010.
- 3 Stiftung Familienunternehmen: Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, München 2018.

- 4 Felden, B./Hack, A./Hoon, C.: Management von Familienunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 301.
- 5 Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt/Main 1998.
- 6 May, P.: Erfolgsmodell Familienunternehmen, Hamburg 2012.
- 7 Kormann, H.: Gewinnverwendung und Vermögen, Wiesbaden 2013, S. 139–143.
- 8 May, P., a. a. O.



**Dr. Ing. Andreas Hettich**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Dr. Hettich Beteiligungen GmbH  
andreas.hettich@hettich.com

# Identity Leadership in Familienunternehmen

Wie familienfremde Führungskräfte die Mitarbeiteridentifikation erhöhen können

Pauline S. Boberg/Jana Bövers/Kai C. Bormann/Christina Hoon

In Familienunternehmen sind Familienmanager traditionell die Identifikationsfiguren für die Beschäftigten, die häufig eine starke Bindung an das Unternehmen entwickeln. Gerade in großen Familienunternehmen ist jedoch oft niemand aus der Unternehmerfamilie mehr in das operative Geschäft eingebunden. Die Studie untersucht, ob und wie dieses Identifikationspotenzial auch durch familienfremde Führungskräfte aufgebaut werden kann.

Familienunternehmen sind die vorherrschende Organisationsform weltweit.<sup>1</sup> In Familienunternehmen sind Familienmanager stark mit dem Unternehmen identifiziert und stellen zudem eine zentrale Identifikationsfigur für die Beschäftigten dar. Die Beschäftigten fühlen sich als Teil der Familie, entwickeln eine starke Bindung an das Unternehmen und die Unternehmerfamilie und stellen daher einen wesentlichen Einflussfaktor für den Erfolg von Familienunternehmen dar.<sup>2</sup> Eine ausgeprägte Identifikation mit dem Familienunternehmen wird dabei mit einer geringeren Wechselabsicht,<sup>3</sup> gesteigerter Arbeitszufriedenheit<sup>4</sup> und erhöhtem Extra-Rollenverhalten in Verbindung gebracht<sup>5</sup>. Da verwandtschaftliche Bindungen mit der Familie und dem Unternehmen fehlen, müssen die Beschäftigten aktiv zur Identifikation angeregt werden.<sup>6</sup>

## Studiendesign

Zur Datenerhebung wurden familienfremde Beschäftigte in Familienunternehmen aus Deutschland mittels eines Onlineumfrageprogramms befragt. Die Erhebung fand in zwei Wellen statt. Die Probanden wurden vor Beginn der Umfrage aufgefordert, einen anonymen und individualisierten Code zu generieren, mit dessen Hilfe die Fragebögen der ersten und zweiten Erhebungswelle verknüpft werden konnten, ohne Rückschlüsse auf bestimmte Personen ziehen zu können. Zur Testung der Hypothesen wurde das Statistikprogramm SPSS unter Zuhilfenahme des Makros Process genutzt. Die finale Stichprobe bestand aus 325 Probanden. Dabei waren rund 64 % der Probanden weiblich und rund 36 % männlich, wobei der Großteil zwischen 20 und 40 Jahre alt war. Von den Führungskräften waren rund 56 % weiblich und rund 44 % männlich, mit einer Altersverteilung von durchschnittlich 40 bis 60 Jahren. Alle Fragen wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Alle interessierenden Konstrukte wurden anhand etablierter Messskalen gemessen.

## Der Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit

Individuen streben danach »dazuzupassen« und die Unsicherheit bezüglich des eigenen Selbstkonzeptes verleitet Individuen dazu, einen Teil ihrer Identität – die soziale Identität – aus der Zugehörigkeit zu Gruppen zu beziehen.<sup>7</sup> Gemäß der Social Identity Theory ist jeder Mensch bestrebt, ein positives Selbstkonzept aufzubauen und zu erhalten. Insofern beziehen Individuen ihre Identität aus jenen Gruppen, die als überlegen im Vergleich zu relevanten anderen Gruppen angesehen werden.<sup>8</sup> Sie differenzieren in die eigene Gruppe (In-group) und andere Gruppen (Out-group).

Organisationen bieten verschiedene Gruppenzugehörigkeiten (z. B. die Organisation als Ganzes, ein bestimmter Sektor oder die direkte Arbeitsgruppe) und jede dieser Gruppenzugehörigkeiten ist mit einer Identifikation verbunden, die von dem Individuum als wertvoll wahrgenommen wird.<sup>9</sup> In Familienunternehmen ist die Zugehörigkeit zur Gruppe der Unternehmerfamilie eine maßgebende Größe für die Identifikation.<sup>10</sup> Auch wenn die Unternehmerfamilie aus Sicht der Beschäftigten eine Out-group bildet, da die Zugehörigkeit zur Gruppe der Familie unmöglich ist, können sich Beschäftigte als »Quasi-Familie« fühlen,<sup>11</sup> was zu einer starken Bindung führt.

**Mitarbeiter in Familienunternehmen identifizieren sich über ein Zugehörigkeitsgefühl zur Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen.**

Aus Perspektive der Identity-Leadership-Theorie wird die Führungskraft nicht separat von dem zu führenden Team betrachtet, sondern als ein vollwertiges Teammitglied verstanden. Wohingegen in führungstheoretischen Überlegungen bislang von einer rein hierarchischen Legitimation einer Führungs-

kraft ausgegangen wird, besagt der Identity-Leadership-Ansatz, dass gerade jenen Individuen Führung gewährt wird, die als besonders prototypisch für die Gruppe gelten. Prototypisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werte und Normen einer Gruppe bestmöglich repräsentiert und gelebt werden.<sup>12</sup>

### Fünf Hypothesen zu Identity Leadership

Zeigt eine Führungskraft Identity Leadership, wird eine geteilte soziale Identität innerhalb der Gruppe erzeugt, sodass dieser Führungsstil die Identifikation mit der kleinstmöglichen Einheit – dem Team, in dem man arbeitet – fördert. Darauf aufbauend lautet unsere erste Hypothese: *Identity Leadership übt einen positiven Einfluss auf die Identifikation mit dem Team aus.*

Fulmer und Ostroff (2017) konnten bereits zeigen, dass Vertrauen in die direkte Führungskraft in ein Vertrauen in das Topmanagement übertragbar ist, sodass die niedrigere und damit bekanntere Ebene als Multiplikator fungiert.<sup>13</sup> In Anlehnung an diese Ergebnisse gehen wir davon aus, dass auch die Identifikation von einer niedrigeren in die nächsthöhere Ebene transferiert werden kann. Insofern lautet unsere zweite Hypothese: *Die Identifikation mit dem Team hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen und (b) der Unternehmerfamilie.*

Kombiniert man nun diese ersten beiden Hypothesen, erhält man einen **Trickle-up-Effekt**. Dieser Effekt umfasst einen aufwärtsgerichteten Trend, der durch einen bestimmten Impuls angestoßen wird. In unserem Modell ist es der Führungsstil des Identity Leadership, der einen Transfer der Identifikation von der Team- in die nächsthöhere Ebene anstößt. Unsere dritte Hypothese lautet demnach: *Die Teamidentifikation mediert den positiven Einfluss von Identity Leadership auf die Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen und (b) der Unternehmerfamilie.*

Bezogen auf die **Prototypikalität** der Führungskraft kann geschlossen werden, dass familienzugehörige Führungskräfte besonders prototypisch für die Gruppe der Unternehmerfamilie sind. Mit Blick auf die Beschäftigten wird allerdings angenommen, dass familienfremde Führungskräfte aufgrund der gemeinsamen Out-group-Zugehörigkeit einen besseren Zugang zu diesen Mitarbeitern aufweisen. Da die Unternehmerfamilie jedoch das Unternehmen maßgeblich prägt, ist es für familienfremde Führungskräfte schwerer als prototypisch für eine Gruppe zu gelten. Dies schaffen sie nur, wenn sie eine gänzliche Neudefinition dessen erreichen, was als prototypisch wahrgenommen wird. Um diese Neudefinierung zu erreichen, benötigt die Führungskraft Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten, die aus einer **Stewardship-Kultur** resultieren. Die hiermit verbundenen flachen Hierarchien und kollektivistischen Strukturen ermöglichen eine höhere Prototypikalität. Entsprechend lautet die vierte Hypothese: *Der Familienstatus der Führungskraft in Kombination mit der Stewardship-Kultur des Unternehmens moderieren den Einfluss von Identity Leadership auf die Teamidentifikation. Dieser Effekt ist positiv und für eine familien-*

**Trickle-up-Effekt**

(ein »Durchsickern« nach oben), d. h., positive oder negative Effekte einer niedrigen Ebene beeinflussen auch die nächsthöhere Ebene.

**Prototypikalität**

bedeutet die Werte und Normen einer Gruppe bestmöglich zu repräsentieren.

**Stewardship-Kultur**

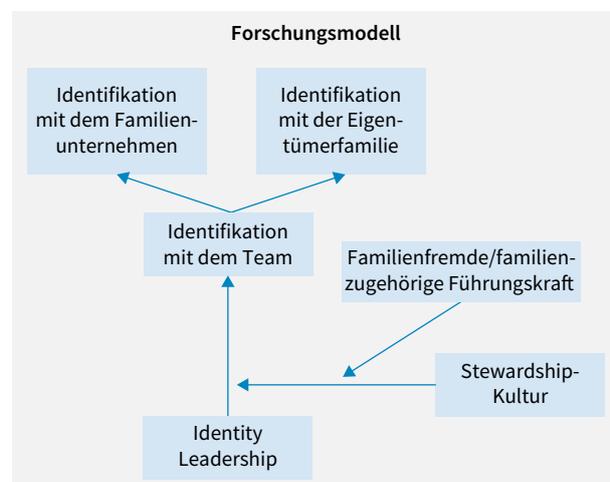
Die Stewardship-Theorie geht davon aus, dass Manager intrinsisch motiviert sind und ihre Aufgaben als verantwortliche Stewards (Aufseher oder Verwalter) erfüllen. Sie agieren humanistisch und sozial, identifizieren sich stark mit der Sache, sind kooperativ und zeigen ein hohes Commitment.

*fremde Führungskraft in Kombination mit einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur am stärksten.*

**Für familienfremde Führungskräfte ist es schwerer als prototypisch für eine Gruppe zu gelten.**

Komplettiert man diese vierte Hypothese nun mit dem in Hypothese drei angenommenen Trickle-up-Effekt lautet die fünfte Hypothese unseres Gesamtmodells: *Der indirekte Effekt von Identity Leadership auf die Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen und (b) der Unternehmerfamilie wird gemeinsam von dem Familienstatus der Führungskraft und dem Maß der Stewardship-Kultur des Unternehmens moderiert. Die Beziehung zwischen Identity Leadership und der Teamidentifikation ist positiv und agiert am stärksten für eine familienfremde Führungskraft in einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur, wodurch der Trickle-up-Effekt positiv verstärkt wird.*

Das Forschungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt.



**Abb. 1** Identity Leadership in Familienunternehmen – Ein Trickle-up-Modell zur Rolle von familienfremden Führungskräften für die Mitarbeiteridentifikation

**Impulse für die Praxis**

Die nachfolgenden vier Implikationen zeigen auf, was in Familienunternehmen im Hinblick auf eine ausgeprägte Mitarbeiteridentifikation von Bedeutung ist:

- Berücksichtigen Sie, dass in Familienunternehmen erfolgreiche Führungskräfte nicht notwendigerweise Teil der Unternehmerfamilie sein müssen.
- Gestalten Sie eine Stewardship-Kultur und geben Sie familienfremden Führungskräften die nötige Autonomie, damit diese ein starkes Identifikationspotenzial für die Beschäftigten darstellen können.
- Fördern Sie insbesondere Ihre jungen Führungskräfte in Familienunternehmen dahingehend, den Führungsstil eines Identity Leaderships herauszubilden.
- Vernachlässigen Sie dennoch nicht die identitätsstiftende Position, die Familienmanager in Familienunternehmen einnehmen.

**Ergebnisse der Studie**

Identity Leadership wurde mithilfe einer Vier-item-Skala nach Steffens et al. (2014) gemessen<sup>14</sup> und wies einen Cronbach's Alpha Wert von .901 auf. Eine Beispielfrage lautet: »This leader is a model member of the group«.

Die Identifikation wurde auf einer Sechs-item-Skala nach Mael und Ashforth (1992) gemessen.<sup>15</sup> Dabei wurde diese Skala sowohl für die Teamidentifikation als auch für die Identifikation mit dem Unternehmen und der Familie angewendet. Eine Beispielfrage lautet: »When someone criticizes the organization, it feels like a personal insult«, wobei die jeweils interessierende Größe (Team, Unternehmerfamilie, Organisation) eingesetzt werden konnte. Der Cronbach's Alpha Wert für die Teamidentifikation lag bei .834, für die Identifikation mit dem Familienunternehmen bei .895 und für die Identifikation mit der Unternehmerfamilie bei .915.

Die Stewardship-Kultur wurde anhand von vier Items nach Zahra und Kollegen (2008) gemessen,<sup>16</sup> der Cronbach's Alpha Wert lag bei .844. Eine Beispielfrage lautet: »To what extent does your business allow employees to reach their full potential«.

Als Kontrollvariable wurde die transformationale Führung anhand von sechs Fragen nach Podsakoff et al. (1990) eingeführt<sup>17</sup> und wies einen Cronbach's Alpha Wert von .878 auf. Eine Beispielfrage lautet: »The leader has stimulated me to rethink the way I do things«.

In Abbildung2 werden Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelation und Reliabilität dargestellt. Die direkten und indirekten Effekte sind Abbildung3 zu entnehmen.

**Identity Leadership weist einen positiven Einfluss auf die Teamidentifikation auf.**

Übereinstimmend mit Hypothese 1 weist Identity Leadership einen positiven Einfluss auf die Teamidentifikation auf ( $B = 0.17, p < .05$ ). Darüber hinaus konnten wir einen positiven Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und der Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen ( $B = 0.57, p < .05$ ) und (b) mit der Unternehmerfamilie ( $B = 0.62, p < .05$ ) feststellen, was Hypothese 2 bestätigt. In Hypothese 3 wurde ein Trickle-up-Effekt angenommen, bei dem die Teamidentifikation die Beziehung zwischen Identity Leadership und der Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen ( $estimate = 0.11, 95\% CI [.01; .21]$ ) und (b) mit der Unternehmerfamilie ( $estimate = 0.12, 95\% CI [.01; .23]$ ) mediiert, was durch die Bootstrapping-Analyse bestätigt wurde.

In Hypothese 4 nahmen wir eine Dreifachinteraktion an, bei der die Beziehung zwischen Identity Leadership und der Teamidentifikation durch die Stewardship-Kultur des Unternehmens in Verbindung mit dem Familienstatus der Führungskraft mo-

**Bootstrapping**

ist eine Methode in der Statistik, die auf Resampling beruht, d. h., aus vorhandenen Daten werden wiederholt Stichproben gezogen. Die Wahrscheinlichkeit, dass mit dieser Methode richtige Ergebnisse erzielt werden, liegt bei etwa 95%.

Konstrukt	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Identity Leadership	3.83	0.97	0.90					
2. Identifikation mit dem Team	4.11	0.76	.29**	0.84				
3. Identifikation mit dem Familienunternehmen	3.51	0.95	.31**	.50**	0.90			
4. Identifikation mit der Eigentümerfamilie	3.20	1.11	.30**	.48**	.75**	0.92		
5. Stewardship-Kultur	3.58	0.90	.55**	.26**	.30**	.28*	0.85	
6. Transformationale Führung	3.74	0.87	.84**	.25**	.28**	.28**	.60**	0.88
7. Familienstatus der Führungskraft <sup>a</sup>	1.83	0.38	.17**	-.04	.05	-.03	.13*	.14*

N = 325. Cronbach's  $\alpha$ -Werte werden auf der Diagonalen angegeben.  
<sup>a</sup> Familienstatus der Führungskraft ist codiert als 1 = familienzugehörig und 2 = familienfremd  
 \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; zweiseitiger Signifikanztest.

Abb.2 Mittelwerte, Standardabweichung, Reliabilität und Korrelation

	ID Team	ID Firma	ID Familie
<b>Kontrollvariable</b>			
Transformationale Führung	-0.01	0.03	0.08
<b>Prädiktor</b>			
Identity Leadership (IL)	0.17*	0.16†	0.15
<b>Mediator</b>			
Identifikation mit dem Team (ID Team)		0.57**	0.62**
<b>Moderatoren</b>			
Familienstatus der Führungskraft (FS) Stewardship-Kultur (SC)	-0.24*		0.09
<b>Interaktion</b>			
IL x SC	-0.00		
IL x FS	0.30*		
SC x FS	0.00		
IL x SC x FS	0.22*		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.12	0.29	0.26

N=325. \* p < .05; \*\* p < .01; †p < .10; zweiseitiger Signifikanztest.

Abb. 3 Bootstrapping

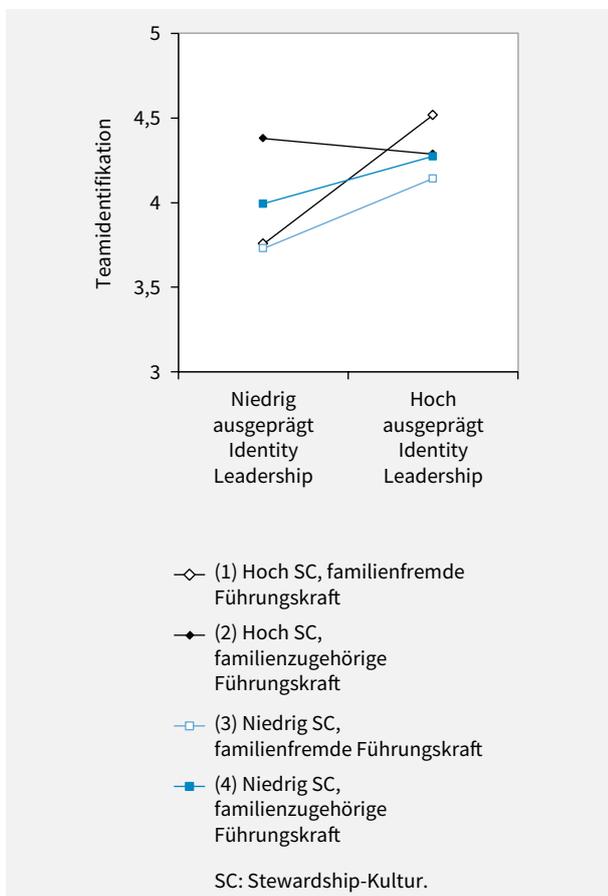


Abb. 4 Visualisierung der Interaktion von Identity Leadership und Teamidentifikation

deriert wird. Wie in Abbildung 3 gezeigt, ist der Effekt dieser Dreifachinteraktion statistisch signifikant ( $B = 0.22, p < .05$ ). In Abbildung 4 wird dieser Effekt visualisiert. Es wird deutlich, dass die Teamidentifikation für eine familienfremde Führungskraft, die in einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur agiert ( $B=0.25, p<.05$ ), am höchsten ist, was unsere Annahmen aus Hypothese 4 bestätigt.

In Hypothese 5 wurde nun angenommen, dass der in Hypothese 4 gezeigte Moderationseffekt auch den indirekten Effekt von Identity Leadership auf die Identifikation mit dem Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie positiv beeinflusst. Die bedingten indirekten Effekte sind in Abbildung 5 und 6 dargestellt. Die Ergebnisse der Bootstrapping-Analyse konnten zeigen, dass die bedingten indirekten Effekte von Identity Leadership auf die Identifikation (a) mit dem Familienunternehmen ( $estimate = 0.14, 95\% CI [.02, .27]$ ) und (b) mit der Unternehmerfamilie ( $estimate = 0.17, 95\% CI [.02, .31]$ ) signifikant und am stärksten für eine familienfremde Führungskraft, die in einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur agiert, ausfielen, was Hypothese 5 und damit das Gesamtmodell bestätigt.

	Indirekter Effekt auf die Identifikation mit dem Familienunternehmen durch Teamidentifikation			
	Effekt	SE	LLCI	ULCI
<b>Unbedingte indirekte Effekte</b>	0.11	0.08	0.01	0.21
<b>Bedingte indirekte Effekte</b>				
<b>Niedrige Ausprägung SC (-1 SD)</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	0.05	0.09	-0.13	0.21
Familienfremde Führungskraft	0.11	0.07	-0.03	0.23
<b>Mittlere Ausprägung SC</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	-0.05	0.10	-0.26	0.12
Familienfremde Führungskraft	0.13*	0.06	0.01	0.24
<b>Hohe Ausprägung SC (+1 SD)</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	-0.14	0.15	-0.48	0.10
Familienfremde Führungskraft	0.14*	0.07	0.02	0.27

N=325. SC = Stewardship-Kultur; SE = Standardfehler; LLCI = 95 % Konfidenzintervall unteres Limit; ULCI = 95 % Konfidenzintervall oberes Limit; \*\* p < .01, \* p < .05; zweiseitiger Signifikanztest.

Abb. 5 Bootstrapping-Analyse der bedingten indirekten Effekte von Identity Leadership auf die Identifikation mit dem Familienunternehmen

	Indirekter Effekt auf die Identifikation mit der Eigentümerfamilie durch Teamidentifikation			
	Effekt	SE	LLCI	ULCI
<b>Unbedingte indirekte Effekte</b>	0.12	0.10	0.01	0.23
<b>Bedingte indirekte Effekte</b>				
<b>Niedrige Ausprägung (-1 SD)</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	0.05	0.09	-0.14	0.23
Familienfremde Führungskraft	0.12	0.07	-0.03	0.26
<b>Mittlere Ausprägung SC</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	-0.05	0.10	-0.28	0.14
Familienfremde Führungskraft	0.14*	0.06	0.02	0.27
<b>Hohe Ausprägung SC (+1 SD)</b>				
Familienzugehörige Führungskraft	-0.16	0.15	-0.49	0.11
Familienfremde Führungskraft	0.17*	0.07	0.02	0.31

N=325. SC = Stewardship-Kultur; SE = Standardfehler; LLCI = 95 % Konfidenzintervall unteres Limit; ULCI = 95 % Konfidenzintervall oberes Limit; \*\* p < .01, \* p < .05; zweiseitiger Signifikanztest.

Abb. 6 Bootstrapping-Analyse der bedingten indirekten Effekte von Identity Leadership auf die Identifikation mit der Eigentümerfamilie

**Fazit**

Ziel dieser Studie war es, den Einfluss von Identity Leadership auf die Mitarbeiteridentifikation in Familienunternehmen zu untersuchen. Insgesamt konnten alle aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Dabei konnten wir zeigen, dass familienfremde Führungskräfte bei Vorherrschen einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur einen positiveren Einfluss auf die Mitarbeiteridentifikation nehmen als familienzugehörige Führungskräfte. Da im Feld der Familienunternehmensforschung bislang nur wenige empirische Befunde zu Führung in Familienunternehmen zu finden sind, können unsere Ergebnisse ein besseres Verständnis zur Rolle von familienfremden Führungskräften leisten.

Vor allem aber konnten wir ein Trickle-up-Modell der Identifikation im Bereich der Familienunternehmensforschung empirisch nachweisen. Diese Studie zeigt auf, dass durch den Führungsstil des Identity Leadership die Mitarbeiteridentifikation von der Team- in die nächsthöhere Ebene überspringt. Durch ein Identity Leadership erhöht sich nicht nur die Identifikation auf Unternehmensebene, sondern es wird auch die Identifikation mit der Unternehmerfamilie gestärkt. Dieser letzte Befund ist besonders bedeutsam, da in einer stark ausgeprägten Ste-

wardship-Kultur von der familienfremden Führungskraft ein starkes Identifikationspotenzial ausgeht, was hinsichtlich der bisherigen Annahmen zur Führung in Familienunternehmen intuitiv nicht erwartbar gewesen wäre.

**Anmerkungen zu den Begriffskästen**

Bootstrapping – Efron, B.: Bootstrap Methods. Another Look at the Jackknife. In: The Annals of Statistics. 7. Jg., 1979, H. 1, S. 1–26; Statistik-Nachhilfe, <https://www.statistik-nachhilfe.de/ratgeber/statistik/versuchsplanung/bootstrapping> (letzter Zugriff: 2.7.2020).  
 Prototypikalität – Studlib, [https://studlib.de/7896/psychologie/prototypikalitaet\\_fuehrungskraft](https://studlib.de/7896/psychologie/prototypikalitaet_fuehrungskraft) (letzter Zugriff: 2.7.2020).  
 Stewardship-Kultur – Donaldson, L./Davis, J. H.: Stewardship Theory or Agency Theory, CEO Governance and Shareholder Returns. In: Australian Journal of Management, 16. Jg., 1991, H. 1; als PDF abrufbar unter (<http://faculty.wvu.edu>) <https://tinyurl.com/y8mc3j8b> (letzter Zugriff: 2.7.2020).  
 Trickle-up-Effekt – vgl. beispielsweise Degnbol-Martinussen, J./Engberg-Pedersen, P.: Aid. Understanding International Development Cooperation, London 2003.

**Anmerkungen**

- 1 La Porta, R./Lopez-de-Silanes, F./Shleifer, A.: Corporate ownership around the world. In: The journal of finance, 54. Jg., 1999, H. 2, S. 471–517.
- 2 Tabor, W. et al.: Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. In: Family Business Review, 31. Jg., 2018, H. 1, S. 54–79.
- 3 Abrams, D./Ando, K./Hinkle, S.: Psychological attachment to the group. Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers’ turnover intentions. In: Personality and Social psychology bulletin, 24. Jg., 1998, H. 10, S. 1027–1039.
- 4 Abrams, D./de Moura, R.: Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. In: Hogg, M. A./Terry, D. J. (Hrsg.): Social identity processes in organizational contexts, Philadelphia 2001, S. 131–148.
- 5 Tyler, T. R./Blader, S. L.: Identity and cooperative behavior in groups. In: Group processes & intergroup relations, 4. Jg., 2001, H. 3, S. 207–226.
- 6 Elsbach, K. D./Pieper, T. M.: How psychological needs motivate family firm identifications and identifiers: A framework and future research agenda. In: Journal of Family Business Strategy, 10. Jg., 2019, H. 3, 100289.
- 7 Hogg, M. A.: Subjective uncertainty reduction through self-categorization. A motivational theory of social identity processes. In: European review of social psychology, 11. Jg., 2000, H. 1, S. 223–255; Hohman, Z. P./Gaffney, A. M./Hogg, M. A.: Who am I if I am not like my group? Self-uncertainty and feeling peripheral in a group. In: Journal of Experimental Social Psychology, 72. Jg., 2017, S. 125–132.
- 8 Tajfel, H./Turner, J. C.: An integrative theory of inter-group conflict. In: Austin, W. G./Worchel, S. (Hrsg.): The social psychology of intergroup relations, Monterey, CA 1979, S. 33–47.
- 9 Van Knippenberg, D./van Schie, E. C.: Foci and correlates of organizational identification. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73. Jg., 2000, H. 2, S. 137–147.
- 10 Sundaramurthy, C./Kreiner, G. E.: Governing by managing identity boundaries. The case of family businesses. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 32. Jg., 2008, H. 3, S. 415–436; Zellweger, T. M./Eddleston, K. A./Kellermanns, F. W.: Exploring the concept of familiness. Introducing family firm identity. In: Journal of Family Business Strategy, 1. Jg., 2010, H. 1, S. 54–63.
- 11 Miller, D./Le Breton-Miller, I./Scholnick, B.: Stewardship vs. Stagnation. An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. In: Journal of Management Studies, 45. Jg., 2008, H. 1, S. 51–78.

**Zusammenfassung**

Beschäftigte mit einer hohen Bindung sind essenziell für den Erfolg von Familienunternehmen. Eine zentrale Rolle spielt die Identifikation der Beschäftigten mit Familienmanagern. Ob und in welcher Form auch familienfremde Manager diese Identifikation positiv beeinflussen können, wurde bislang nur selten untersucht. Basierend auf der Social Identity Theory wird in dieser Studie der Einfluss von Identity Leadership auf die Mitarbeiteridentifikation in Familienunternehmen ermittelt. Wir nehmen an, dass bei einer stark ausgeprägten Stewardship-Kultur familienfremde Führungskräfte einen positiveren Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter nehmen als familienzugehörige Führungskräfte. In unserer Studie entwickeln und testen wir ein Trickle-up-Modell, bei dem Identity Leadership einen Transfer der Identifikation von der Team- in die nächsthöhere Ebene (Familien- und Unternehmensebene) initiiert. Anhand einer zwei-Phasen-Erhebung mit 325 familienfremden Beschäftigten in Familienunternehmen wurden die Thesen getestet. Insgesamt konnten alle unsere Hypothesen bestätigt werden.

**Abstract**

In family businesses, highly identified non-family employees are acknowledged as a key factor for growth. However, due to the lack of relational bond to the owning family, non-family employees need to be actively identified with the organization. We draw upon social identity theory to explain the effects of identity leadership on non-family employees' identification. We theorize that for a strong stewardship culture, especially non-family leaders can foster employees' identification, compared to family leaders. We develop and test a trickle-up model whereby identity leadership exerts an upward influence on identification with the team and, in turn, on identification with the family business and the owning family. We test our predictions across a two-wave study of 325 non-family employees of family businesses to test the joint moderation of stewardship culture and family status of the leader. We find support for our predictions. Implications for theory and future research are discussed.

- 12 Steffens, N. K./Haslam, S. A./Reicher, S. D.: Up close and personal. Evidence that shared social identity is a basis for the »special« relationship that binds followers to leaders. In: The Leadership Quarterly, 25. Jg., 2014, H. 2, S. 296–313.
- 13 Fulmer, C. A./Ostroff, C.: Trust in direct leaders and top leaders. A trickle-up model. In: Journal of Applied Psychology, 102. Jg., 2017, H. 4, S. 648.
- 14 Steffens, N. K. et al.: Leadership as social identity management. Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. In: The Leadership Quarterly, 25. Jg., 2014, H. 5, S. 1001–1024.
- 15 Mael, F./Ashforth, B. E.: Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In: Journal of organizational Behavior, 13. Jg., 1992, H. 2, S. 103–123.
- 16 Zahra, S. A. et al.: Culture of family commitment and strategic flexibility. The moderating effect of stewardship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 32. Jg., 2008, H. 6, S. 1035–1054.
- 17 Podsakoff, P. M. et al.: Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. In: The Leadership Quarterly, 1. Jg., 1990, H. 2, S. 107–142.



**Pauline S. Boberg, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Stiftungslehrstuhl Führung von Familien-  
unternehmen, Universität Bielefeld;  
Externe Doktorandin  
p.boberg@uni-bielefeld.de



**Jana Bövers, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Doktorandin, Stiftungslehrstuhl  
Führung von Familienunternehmen,  
Universität Bielefeld  
jana.boevers@uni-bielefeld.de



**JProf. Dr. Kai C. Bormann**  
Juniorprofessur für Management  
von Familienunternehmen,  
Institut für Familienunternehmen  
Ostwestfalen-Lippe, Universität Bielefeld  
kai.bormann@uni-bielefeld.de



**Prof. Dr. Christina Hoon**  
Stiftungslehrstuhl Führung von Familien-  
unternehmen, Fakultät für Wirtschafts-  
wissenschaften, Universität Bielefeld  
christina.hoon@uni-bielefeld.de

# Mitarbeiterzufriedenheit

Eine vergleichende Studie zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen

*Michael Graffius/Christopher Hansen/Christina Hoon/Kai C. Bormann*

Familienunternehmen präsentieren sich in der Öffentlichkeit häufig als fürsorglich und arbeitnehmerorientiert. In einer Studie schneiden Familienunternehmen allerdings bei der Mitarbeiterzufriedenheit in fast allen Bewertungskategorien schlechter ab als Nichtfamilienunternehmen. Der Beitrag stellt die Studienergebnisse vor und erörtert, wo die Gründe dafür liegen.

Weltweit ist das Familienunternehmen die häufigste Unternehmensform. In Deutschland machen Familienunternehmen über alle Größenklassen hinweg rund 91% der Unternehmen aus und beschäftigen 57% aller Mitarbeiter.<sup>1</sup> Bei den Großunternehmen ist der Familienunternehmensanteil zwar geringer, mit rund 30% aber immer noch erheblich. Familienunter-

nehmen werden einzigartige – positive wie negative – Eigenschaften zugeschrieben, die sie von anderen Unternehmensformen unterscheiden.<sup>2</sup> Auch die Unternehmen selbst nutzen diesen Status bewusst und binden ihn aktiv in ihre Kommunikation und Employer-Branding-Strategie ein. In der Öffentlichkeit präsentieren sie sich häufig als fürsorgliche und arbeitnehmerorientierte Unternehmen, die sich scheinbar von multinationalen Unternehmen unterscheiden, und bedienen damit auch das weitverbreitete Image von Familienunternehmen.

## Studiendesign

Zur Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit in Familien- und Nichtfamilienunternehmen wurde ein Datensatz der Online-Bewertungsplattform Kununu.com verwendet. Kununu.com ist die größte Arbeitgeberbewertungsplattform im deutschsprachigen Raum. Der in dieser Studie verwendete Datensatz umfasst 172.589 Arbeitgeberbewertungen von 687 großen deutschen Unternehmen der Jahre 2007 bis 2017, davon 312 Familienunternehmen (54.008 Bewertungen) und 375 Nichtfamilienunternehmen (118.581 Bewertungen). Um die Repräsentativität sicherzustellen, wurden nur Unternehmen mit mindestens 20 Bewertungen berücksichtigt. Ebenso wurden nur große Unternehmen einbezogen (ab 200 Millionen Euro Jahresumsatz). Zur Identifikation der Eigentümerstruktur wurden Daten aus den Datenbanken Dafne und Bisnode hinzugezogen.

Familienunternehmen werden anhand der gehaltenen Unternehmensanteile und der Beteiligung im Management definiert. Wir unterscheiden in unserer Untersuchung zwischen familienkontrollierten und familiengeführten Unternehmen. Bei familienkontrollierten Unternehmen besitzt eine Familie mindestens 50% der Unternehmensanteile. Bei familiengeführten Unternehmen besitzt eine Familie mindestens 50% der Anteile und ist darüber hinaus aktiv im Management vertreten.<sup>14</sup> Kununu-Nutzer haben die Möglichkeit, ihren (ehemaligen) Arbeitgeber anhand von 13 Kriterien auf einer fünfstufigen Skala zu bewerten, wobei der Wert 1 die schlechteste und der Wert 5 die beste Bewertung darstellt. Die Bewertungskategorien sind Arbeitsatmosphäre, Vorgesetztenverhalten, Kollegenzusammenhalt, interessante Aufgaben, Kommunikation, Gleichberechtigung, Umgang mit älteren Kollegen, Karriere/Weiterbildung, Gehalt/Sozialleistungen, Arbeitsbedingungen, Umwelt-/Sozialbewusstsein, Work-Life-Balance sowie Image. Der Gesamt-Score errechnet sich aus dem Mittelwert aller Einzelkriterien. Zum Vergleich der Gruppen wurden aus allen Einzelbewertungen Unternehmensdurchschnitte für alle Einzelkategorien errechnet.

**Die Unternehmen selbst nutzen den Status Familienunternehmen bewusst. Er ist Teil ihrer Employer-Branding-Strategie.**

Eine Vielzahl empirischer Studien weist nach, dass Familienunternehmen typischerweise mit (generationenübergreifender) Tradition, starken Marken, Vertrauenswürdigkeit, sozialer Verantwortung, lokaler Verankerung und Authentizität assoziiert werden.<sup>3</sup> Auch bei der Arbeitgeberwahl spielt diese Wahrnehmung eine entscheidende Rolle. So werden Familienunternehmen insbesondere von konservativen und risikoaversen Personen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen, da diese Personen eine höhere Übereinstimmung zwischen ihrem Wertekodex und der zugeschriebenen Unternehmenskultur vermuten.<sup>4</sup> Zudem nehmen Beschäftigte in ländlichen Regionen Familienunternehmen als attraktivere Arbeitgeber wahr.<sup>5</sup>

Die Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen wurde schon vielfach untersucht. Anders sieht es bei der tatsächlichen Mitarbeiterzufriedenheit aus. Bis dato gibt es für den deutschsprachigen Raum keine empirische Studie über Unterschiede in der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Die vorliegende Studie schließt diese Forschungslücke und erörtert, ob sich der Status Familienunternehmen positiv oder negativ auf die Zufriedenheit von Beschäftigten auswirkt. Darüber hinaus wird untersucht, ob spezifische Unternehmenscharakteristika wie die Beteiligung der Familie im Management einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben.

Für diese Studie haben wir 172.589 Arbeitgeberbewertungen analysiert, die auf dem Online-Portal Kununu.com für 687 Unternehmen in Deutschland abgegeben wurden.<sup>6</sup> Online-Bewertungsportale haben in den letzten Jahren aufgrund des Wettbewerbs um High Potentials und Fachkräfte stark an Bedeutung gewonnen. Durch individuelle Mitarbeiterbewertungen ermöglichen Online-Karriereplattformen Einblicke in die Unternehmenskultur, erhöhen damit die Transparenz und senken die Transaktionskosten für Arbeitssuchende.

## Familienunternehmen als Arbeitgeber

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien hat gezeigt, dass sich Familienunternehmen als Arbeitgeber von anderen Unternehmen unterscheiden.

### Arbeitnehmerbeteiligung und Arbeitsplatzsicherheit

Auf der einen Seite bescheinigen diese Studien Familienunternehmen ein besseres Arbeitsklima, eine stärkere Arbeitnehmerbeteiligung und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit. Insbesondere hat sich mit der Stewardship-Theorie in der Familienunternehmensforschung das Bild eines fürsorglichen und intrinsisch motivierten Unternehmers etabliert, der auf das Wohlergehen aller Stakeholder bedacht ist und kontinuierlich in das Unternehmen und seine Mitarbeiter investiert.<sup>7</sup> Dieses Handeln beruht vor allem auf einer langfristigen und starken emotionalen Bindung der Eigentümerfamilie an das Unternehmen.

In vielen Familienunternehmen agiert die Eigentümerfamilie nicht nur als Großaktionär, der das Unternehmen überwacht und von Dividendenausschüttungen profitiert, sondern gestaltet im Management aktiv die Strategie und Ausrichtung des Unternehmens mit. Ebenso haben Eigentümermanager für gewöhnlich seit Kindertagen an einen engen Kontakt zum Unternehmen und teilen dadurch eine lange, gemeinsame Geschichte. Darüber hinaus nehmen sie in der Regel deutlich längere Amtszeiten in der Unternehmensleitung wahr als angestellte Manager.

Dies hat maßgeblichen Einfluss auf den relevanten Zeithorizont bei unternehmerischen Entscheidungen. In Familienunternehmen ist der transgenerationale Gedanke häufig stark ausgeprägt, wodurch Entscheidungen stets unter Berücksichtigung der langfristigen Folgen getroffen werden. In anderen Unternehmensformen hingegen können bestimmte Anreizstrukturen angestellte Manager zu Entscheidungen veranlassen, die aufgrund der begrenzten Amtsdauer ihre eigenen, kurzfristigen Interessen bedienen. Dementsprechend stellen Mullins und Schoar fest, dass Eigentümermanager stärker auf die Stakeholder des Familienunternehmens, insbesondere Mitarbeiter, fokussiert sind, während CEOs in Nichtfamilienunternehmen vor allem die Shareholder-Value-Maximierung betonen.<sup>8</sup>

Insbesondere wenn die Eigentümerfamilien durch die Besetzung von Topmanagement-Positionen öffentlich sichtbar sind, sind sie bestrebt, eine beständige Unternehmenskultur

### Impulse für die Praxis

Folgende fünf Punkte sind für Familienunternehmen relevant, die ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen wollen:

- Berücksichtigen Sie, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in großen Familienunternehmen tendenziell geringer ist.
- Die Kategorien »Vorgesetztenverhalten«, »Kommunikation« und »Karriere/Weiterbildung« sollten in Unternehmen, in denen Familienmitglieder im aktiven Management tätig sind, besonders beachtet werden.
- Kommunizieren Sie, was Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber auszeichnet, insbesondere mit Blick auf die drei genannten Kategorien.
- Gestalten Sie ein professionelles Human Resource Management und setzen Sie moderne Human-Resource-Management-Systeme ein.
- Berücksichtigen Sie die Einschätzungen aus Online-Plattformen und beachten Sie, dass diese Bewertungen insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte eine neutrale Informationsquelle bieten und der Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke dienen können.

und eine hohe Firmenreputation zu erhalten.<sup>9</sup> Dies kann sich z. B. in einer höheren Arbeitsplatzsicherheit in konjunkturellen Krisenzeiten widerspiegeln, was zum einen das Vertrauen in der Belegschaft erhöht, zum anderen aber auch mögliche Reputationsschäden abwendet. Eigentümermanager können so eher eine Kultur des Vertrauens, des Respekts und der Verpflichtung innerhalb ihrer Belegschaft etablieren, welche wiederum zu motivierten und integrativen Teams führt, in denen die Mitglieder auch informell kommunizieren. Diese unternehmensspezifischen Werte und einzigartigen Ressourcen, die Habbershon und Williams als »Familianness« bezeichnen,<sup>10</sup> können letztendlich elementare Wettbewerbsvorteile für Familienunternehmen generieren.

### Dominanz der Eigentümerfamilie, Widerstand gegen Veränderungen

Auf der anderen Seite erheben einige Studien Zweifel an dieser Sichtweise. Sie zeigen empirisch, dass Familienunternehmen häufig niedrigere Löhne zahlen, weniger Fortbildungsmöglichkeiten und professionelle Praktiken im Personalmanagement bieten sowie Mitarbeiter, die nicht der Eigentümerfamilie angehören, von Entscheidungsprozessen ausschließen.<sup>11</sup> Ebenso wird häufig beobachtet, dass die Abstammung und die Nähe zur Unternehmerfamilie für die Karriere im Unternehmen wichtiger sind als die eigentliche Ausbildung oder Qualifikation für die Position. Zusätzlich zeigt sich vielfach, dass bei der Auswahl des Nachfolgers in Familienunternehmen der älteste Sohn, unabhängig von seiner Qualifikation, gegenüber seinen Geschwistern bevorzugt wird.<sup>12</sup>

**Nicht immer greift das Bestenprinzip.  
Wer Teil der Unternehmerfamilie ist, ist im Vorteil.**

Weitere Befunde enthüllen Merkmale wie paternalistische Strukturen, Vetternwirtschaft, Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie und Widerstand gegen Veränderungen.<sup>13</sup> Vor allem eine zu starke Machtkonzentration bei einzelnen Personen, bedingt durch die Eigentümerstruktur in vielen Familienunternehmen, kann diese negativen Effekte begünstigen und sich nachteilig auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

## Ergebnisse der Studie

In unserer Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit anhand von 172.589 Bewertungen des Online-Arbeitgeberbewertungsportals Kununu.com identifizieren wir eine geringere Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten in Familienbetrieben im Vergleich zu Beschäftigten in Unternehmen ohne Familienbeteiligung. Demnach bewerten Arbeitnehmer in Nichtfamilienunternehmen ihren Arbeitgeber mit einer durchschnittlichen Punktzahl von 3,38. **Familienkontrollierte Unternehmen** werden mit einer durchschnittlichen Punktzahl von 3,29 und **familiengeführte Unternehmen** mit einer durchschnittlichen Punktzahl von 3,23 bewertet. Abbildung 1 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Gesamtbewertung und der 13 Einzelkategorien sowie die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche.

Neben der niedrigsten Gesamtbewertung erhalten familiengeführte Unternehmen in fast allen Einzelkategorien die niedrigsten Bewertungen und schneiden signifikant schlechter ab als Nichtfamilienunternehmen. Besonders hervorzuheben sind dabei die Bewertungen der Kategorien *Vorgesetztenverhalten*, *Kommunikation* und *Karriere/Weiterbildung*, die einen Mittelwert von weniger als der durchschnittlichen Bewertung von »3« aufweisen. Familienkontrollierte Unternehmen mit einem externen Management belegen in den meisten Kategorien den mittleren Rang und schneiden in vielen Kategorien nur leicht schlechter ab als Nichtfamilienunternehmen. Insbesondere in den Kategorien *Gehalt/Sozialversicherung* und *Karriere/Weiterbildung* unterscheidet sich die Zufriedenheit der Arbeitnehmer in familienkontrollierten Unternehmen kaum von denen in Nichtfamilienunternehmen. Einzig in der Kategorie *Image* weisen Familienunternehmen eine leicht bessere – jedoch statistisch insignifikante – Zufriedenheit auf als Nichtfamilienunternehmen.

**Familienunternehmen mit einem externen Management belegen in den meisten Kategorien den mittleren Rang.**

### **familienkontrollierte Unternehmen**

Eine Familie besitzt mindestens 50 % der Unternehmensanteile.

### **familiengeführte Unternehmen**

Eine Familie besitzt mindestens 50 % der Unternehmensanteile und ist darüber hinaus aktiv im Management vertreten.

## Bedeutung für die Praxis

Neben der generellen Feststellung, dass Beschäftigte in großen Familienunternehmen ihren Arbeitgeber negativer bewerten, sind einige Bewertungskategorien besonders hervorzuheben. So werden *Arbeitsatmosphäre*, *Kommunikation* und *Vorgesetztenverhalten* in Familienunternehmen als deutlich negativer bewertet. Dies mag darin begründet sein, dass Familienunternehmen oft auf Familienziele, wie etwa Machterhalt, konzentriert sind, dadurch ein professionelles Human Resource (HR) Management vernachlässigen<sup>15</sup> und zentrale HR-Praktiken in die Unternehmerfamilie verlagern. Allerdings sind HR-Praktiken wie Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Homeoffice, Vergütungssysteme und betriebliche Altersvorsorge ein Treiber für Mitarbeiterzufriedenheit. Ebenso laufen Familienunternehmen Gefahr, dass die Auswahl von Führungskräften weniger nach Qualifikation erfolgt, sondern nach Zugehörigkeit oder Nähe zur Eigentümerfamilie, was zu einer geringeren Zufriedenheit der Beschäftigten führen kann. Ein stärkerer Fokus auf die eigentliche Qualifikation und eine bessere Schulung in der Mitarbeiterführung könnte diese negativen Effekte verringern.

In den Kategorien *Gehalt/Sozialleistungen* sowie *Karriere/Weiterbildung* schneiden familiengeführte Unternehmen ebenfalls deutlich schlechter ab. Die geringere subjektive Zufriedenheit der Beschäftigten ist dabei im Einklang mit verschiedenen empirischen Studien, die durchschnittlich geringere Löhne und weniger Weiterbildungsmöglichkeiten in Familienunternehmen nachweisen. Es wird jedoch häufig auf die größere Arbeitsplatzsicherheit in Familienunternehmen vor allem in Krisenzeiten verwiesen.<sup>16</sup> Dabei wird argumentiert, dass Beschäftigte in Familienunternehmen mit ihrem Arbeitgeber einen stillen Vertrag eingehen, der ihnen im Gegenzug zu einem niedrigeren Lohn eine höhere Arbeitsplatzsicherheit garantiert.<sup>17</sup> Die niedrigere Zufriedenheit im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen verschwindet jedoch (fast) ganz in familienkontrollierten Unternehmen. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass familienexterne Manager ihre Personalpolitik und damit auch Löhne und Weiterbildungsmöglichkeiten denen in Nichtfamilienunternehmen anpassen.

**Familienexterne Manager passen ihre Personalpolitik und damit auch die Löhne denen in Nichtfamilienunternehmen an.**

Grundsätzlich werden mit zunehmender Größe Unternehmensstrukturen komplexer und damit meist zwangsläufig unpersönlicher, sowohl in Familienunternehmen als auch in Nichtfamilienunternehmen. Ebenso erwächst mit zunehmender Größe in familiengeführten Unternehmen die Notwendigkeit, die Unternehmensleitung durch familienfremde Manager zu ergänzen, da der Nutzen externen Wissens höher ist als die Kosten im Hinblick auf eher familienzentrierte Ziele.<sup>18</sup> Daher ist es auch in familiengeführten Unternehmen heute üblich, dass das Topmanagement nicht nur aus Familien-

	1) Nichtfamilien- unternehmen	2) familien- geführte Unter- nehmen	3) familien- kontrollierte Unter- nehmen	t-Test	t-Test	t-Test
	Mittelwert (Standard- abweichung)	Mittelwert (Standard- abweichung)	Mittelwert (Standard- abweichung)	1) vs. 2)	1) vs. 3)	2) vs. 3)
Gesamt-Score	3,38 (0,41)	3,23 (0,49)	3,29 (0,44)	***	**	
Arbeitsatmosphäre	3,36 (0,47)	3,18 (0,58)	3,24 (0,51)	***	***	
Vorgesetztenverhalten	3,17 (0,46)	2,97 (0,56)	3,01 (0,48)	***	***	
Kollegenzusammenhalt	3,82 (0,33)	3,66 (0,40)	3,71 (0,33)	***	***	
Interessante Aufgaben	3,61 (0,39)	3,50 (0,47)	3,55 (0,42)	***		
Kommunikation	3,04 (0,45)	2,84 (0,52)	2,90 (0,47)	***	***	
Gleichberechtigung	3,53 (0,41)	3,29 (0,50)	3,33 (0,41)	***	***	
Umgang mit älteren Kollegen	3,64 (0,42)	3,58 (0,46)	3,57 (0,44)			
Karriere/Weiterbildung	3,12 (0,49)	2,96 (0,56)	3,07 (0,48)	***		*
Gehalt/Sozialleistungen	3,41 (0,53)	3,16 (0,59)	3,32 (0,55)	***	*	**
Arbeitsbedingungen	3,47 (0,45)	3,30 (0,51)	3,37 (0,51)	***	**	
Umwelt-/Sozialbewusstsein	3,41 (0,50)	3,32 (0,58)	3,39 (0,50)	*		
Work-Life-Balance	3,28 (0,48)	3,09 (0,54)	3,16 (0,51)	***	**	
Image	3,36 (0,54)	3,38 (0,66)	3,43 (0,58)			
<b>Anzahl Unternehmen</b>	<b>375</b>	<b>174</b>	<b>138</b>			
<b>Anzahl Bewertungen</b>	<b>118.581</b>	<b>24.898</b>	<b>29.110</b>			

Anmerkung: Signifikanzniveaus der t-Tests werden dargestellt durch: \*\*\*1%, \*\*5% und \*10%

Abb. 1 Mittelwertvergleich der drei Gruppen

mitgliedern besteht. Diese familienfremden Manager bringen Erfahrungen aus ihrer früheren Tätigkeit ein, etablieren neue Personalpraktiken und beeinflussen die Unternehmenskultur. Mit familienexternen Managern nimmt jedoch der direkte Kontakt der Beschäftigten zur Unternehmerfamilie ab und das Unternehmen wird zunehmend unpersönlicher. Dieser Übergang von einem familiengeführten in ein familienkontrolliertes Unternehmen, häufig bedingt durch eine zunehmende Größe oder im Rahmen einer externen Unternehmensnachfolge, kann daher andererseits auch mit einer Verwässerung der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen verbunden sein. Familienunternehmen stehen daher

vor der Herausforderung, ihre oftmals einzigartige Unternehmenskultur zu bewahren und gleichzeitig die notwendige Professionalisierung durch externe Führungskräfte voranzutreiben.

Noch ein Hinweis zum Abschluss: Die Ergebnisse unserer Studie beziehen sich ausschließlich auf große Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 200 Mio. Euro. Unternehmen dieser Größe unterscheiden sich stark in ihrer Struktur von kleinen oder mittelständischen Familienunternehmen, die aufgrund persönlicher Kontakte und einer engen Bindung der Beschäftigten an die Familienunternehmer eher dem positiv geprägten Bild des Familienunternehmens entsprechen.

**Zusammenfassung**

Diese Studie vergleicht die Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen miteinander. Dafür wurden 172.589 individuelle Online-Einschätzungen von 687 großen Unternehmen in Deutschland auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu.de analysiert. Das Ergebnis zeigt, dass Beschäftigte in Familienunternehmen im Mittel weniger zufrieden sind als die Beschäftigten in Nichtfamilienunternehmen, besonders in Familienunternehmen, in denen Familienmitglieder aktiv ins Management eingebunden sind. Für familienkontrollierte Unternehmen, in denen die Unternehmerfamilie zwar aktive Kontrolle ausübt, allerdings nicht ins operative Geschäft eingebunden ist, sind diese Unterschiede weniger stark. Was dies für die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke und den Einsatz eines professionalisierten HR-Managements in Familienunternehmen bedeutet, wird ebenfalls erörtert.

**Abstract**

This study examines the impact of the family firm status on employees' work satisfaction. Analyzing data from 172,589 individual online reviews of 687 large German firms, we find that employees in family firms are, on average, less satisfied with their employers than employees in non-family firms. Satisfaction levels are lower especially in family-managed firms, while this difference decreases for firms in which the owner family acts solely as a shareholder. We discuss the results and offer practical implications.

**Anmerkungen zu den Begriffskästen**

familiengeführte Unternehmen – Definition der Autoren  
 familienkontrollierte Unternehmen – Definition der Autoren

**Anmerkungen**

- 1 Gottschalk, S. et al.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen: Aktualisierung 2016, München 2017.
- 2 Borman, K. C. et al.: A trickle-down model of abusive supervision in family and non-family firms. In: Academy of Management Proceedings, New York 2020, im Erscheinen.
- 3 Sageder, M./Mitter, C./Feldbauer-Durstmüller, B.: Image and reputation of family firms: A systematic literature review of the state of research. In: Review of Managerial Science, 12. Jg., 2018, H. 1, S. 335–377.
- 4 Hauswald, H. et al.: Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions? In: Entrepreneurship Theory and Practice, 40. Jg., 2016, H. 5, S. 963–989.
- 5 Block, J. H. et al.: Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. In: Journal of Family Business Strategy, 7. Jg., 2016, H. 2, S. 65–74.
- 6 Wir danken der Equa-Stiftung für die Unterstützung dieses Forschungsprojektes. Die Autoren danken Kununu.com für die Bereitstellung der Daten.
- 7 Miller, D./Le Breton-Miller, I.: Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. In: Family Business Review, 19. Jg., 2006, H. 1, S. 73–87.
- 8 Mullins, W./Schoar, A.: How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. In: Journal of Financial Economics, 119. Jg., 2016, H. 1, S. 24–43.
- 9 Zellweger, T. M. et al.: Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. In: Journal of Family Business Strategy, 3. Jg., 2012, H. 4, S. 239–250.
- 10 Habbershon, T. G./Williams, M. L.: A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12. Jg., 1999, H. 1, S. 1–25.
- 11 De Kok, J. M. P./Uhlauer, L. M./Thurik, A. R.: Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. In: Journal of Small Business Management, 44. Jg., 2006, H. 3, S. 441–460; Neckebrouck, J./Schulze, W./Zellweger, T.: Are Family Firms Good Employers? In: Academy of Management Journal, 61. Jg., 2018, H. 2, S. 553–585.
- 12 Bloom, N./Van Reenen, J.: Measuring and explaining management practices across firms and countries. In: The Quarterly Journal of Economics, 122. Jg., 2007, H. 4, S. 1351–1408; Calabrò, A. et al.: The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. In: Strategic Management Journal, 39. Jg., 2018, H. 7, S. 2014–2035.
- 13 Hoon, C./Hack, A./Kellermanns, F. W.: Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and

integrative framework. In: German Journal of Human Resource Management, 33. Jg., 2019, H. 3, S. 147–166.

- 14 Felden, B./Hack, A./Hoon, C.: Management von Familienunternehmen, Wiesbaden 2019.
- 15 Hoon, C./Hack, A./Kellermanns, F. W., a. a. O.
- 16 Block, J.: Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. In: Family Business Review, 23. Jg., 2010, H. 2, S. 109–130.
- 17 Bjuggren, C. M.: Sensitivity to shocks and implicit employment protection in family firms. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 119. Jg., 2015, H. C, S. 18–31.
- 18 Vandekerckhof, P. et al.: The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. In: Family Business Review, 28. Jg., 2015, H. 2, S. 104–122.



**Dr. Michael Graffius**  
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
 Institut für Entrepreneurship, Mittelstand  
 und Familienunternehmen der  
 Hochschule für Wirtschaft und Recht  
 Berlin  
 michael.graffius@hwr-berlin.de



**Dr. Christopher Hansen**  
 Ehemaliger wissenschaftlicher  
 Mitarbeiter,  
 Professur für Unternehmensführung,  
 Universität Trier  
 christopher-hansen@gmx.net



**Prof. Dr. Christina Hoon**  
 Inhaberin des Stiftungslehrstuhls BWL,  
 insb. Führung von Familienunter-  
 nehmen, Stellvertretende Direktorin  
 des Instituts für Familienunternehmen  
 Ostwestfalen-Lippe, Universität Bielefeld  
 christina.hoon@uni-bielefeld.de



**JProf. Dr. Kai C. Bormann**  
 Juniorprofessur für Management  
 von Familienunternehmen,  
 Institut für Familienunternehmen  
 Ostwestfalen-Lippe, Universität Bielefeld  
 kai.bormann@uni-bielefeld.de

# Der (unheimliche) Erfolg des Begriffs »Hidden Champion«

Jörn Block

Als Hermann Simon die Hidden Champions 1990 in seinem ZfB-Aufsatz »Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft«<sup>1</sup> erschuf, konnte er den Erfolg des Konzepts nur ansatzweise erahnen. Heute stehen Hidden Champions weltweit stellvertretend für die Exporterfolge des deutschen Mittelstands.

Aber nicht nur die Hidden-Champion-Unternehmen selbst haben Karriere gemacht, sondern auch der Begriff, der sie umschreibt. Googelt man den Begriff »Hidden Champions«, so erscheinen 1.580.000 Einträge (Stand 10.5.2020).

Was sind die Gründe für die Popularität des Begriffs? Einige Erklärungsversuche:

- Erklärung 1: Die Hidden-Champion-Unternehmen und der Mittelstand identifizieren sich mit dem Begriff und verwenden ihn fleißig. Sie sind aus ihrem Schatten herausgetreten und machen kräftig auf sich aufmerksam. Auch Unternehmen wie Würth, SAP, Schaeffler, Fresenius und ZF, die schon längst hinsichtlich Umsatz und Bekanntheitsgrad keine wirklichen Hidden-Champion-Unternehmen mehr sind, sehen sich aufgrund ihrer Historie noch als Hidden Champion und betrachten die Hidden-Champion-Eigenschaften als Teil ihrer Unternehmenskultur.
- Erklärung 2: Der Begriff selbst ist eine Marketingmeisterleistung. Er ist kurz, prägnant, international einsetzbar und beinhaltet ein Wortspiel mit scheinbarem Widerspruch. »Champions« sind bekannt und nicht verborgen. Sonst wären sie ja keine Champions.
- Erklärung 3: Unternehmen, die (zurecht!) keiner kennt, bezeichnen sich als Hidden Champion. Die Intention ist klar: Du (potenzieller Mitarbeiter, Medienvertreter und Kunde) kennst uns noch nicht. Kein Problem. Wir sind ja auch ein Hidden Champion. Hidden seid ihr in der Tat. Aber auch Champion?
- Erklärung 4: Der Begriff ist eindeutig positiv besetzt. Man ist Champion, aber trotzdem bescheiden, bodenständig und nicht arrogant. Das passt gut zur deutschen Kultur, wo Elited Gedanken verpönt sind und man mit Spitzenleistungen nicht angibt. Passend dazu fehlt dann der Begriff in keiner Stellenanzeige eines noch so unbekanntes (oder bekannten) Unternehmens. Politiker besuchen auch immer gerne die »Hidden Champions« ihres Landkreises. Das zeigt Nähe und Verwurzelung. So verborgen sind die Unternehmen dann aber wohl doch nicht.
- Erklärung 5: Der Begriff ist flexibel einsetzbar. Da wird das Edelmetall Osmium zum Hidden Champion (»Noch ist das Edelmetall recht unbekannt – das könnte sich in Kürze ändern«) oder die Amex Green Card ist »so etwas wie der Hidden Champion unter den American Express Kredit-

karten«. Auch Weine, Schauspieler, Sportler, Wissenschaftler, Politiker, Feriendestinationen, Städte und ganze Länder werden als Hidden Champion bezeichnet. (PS: Wer wirklich Hidden-Champion-Unternehmen finden will, sollte sich für den Begriff »Weltmarktführer« einen Alert einrichten und dann entscheiden, wie bekannt oder unbekannt das Unternehmen ist.)

Fazit: Der Begriff »Hidden Champion« ist in der Wirtschaftspraxis sehr populär, in der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft hingegen weniger. Gibt man den Begriff »Hidden Champions« bei Google Scholar ein und beschränkt die Treffer auf solche, die den Begriff im Titel verwenden, so erhält man »nur« 282 Treffer. Zum Vergleich: Die Begriffe »Mittelstand« und »Familienunternehmen« kommen auf 4.840 und 2.160 Treffer, und das, obwohl es deutsche Begriffe sind. Die vergleichsweise geringe Beachtung der Hidden-Champion-Unternehmen in der Wissenschaft ist schade, da Hermann Simon in seinen Büchern mit Umsatz und Marktführerschaft objektiv messbare Kriterien zur Abgrenzung vorgeschlagen und verwendet hat. Auch das »hidden« lässt sich im Zeitalter von Suchmaschinen, Social Media und Internet zumindest näherungsweise messbar machen. Dann bleibt die Hoffnung auf eine zweite Karriere der Hidden Champions in der betriebswirtschaftlichen Forschung und auf einen besseren Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis diesbezüglich. Dieses Special Issue liefert einen hervorragenden Aufschlag dafür.

## Anmerkung

- <sup>1</sup> Simon, H.: Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., 1990, H. 9, S. 875–890.



**Prof. Dr. Jörn Block**  
Professur für Unternehmensführung,  
Forschungszentrum Mittelstand  
Universität Trier  
block@uni-trier.de

# Teammatching für Gründerteams

Wie die Aufnahme eines neuen Teammitglieds gelingt

*Giovanni Paglialonga/Christian Schultz*

Oftmals fehlt Gründern das nötige Netzwerk, um wertvolle neue Teammitglieder zu gewinnen. So wird das **Teammatching** leicht zu einer reinen Glückssache. Dies kann die Gründungsberatung verhindern, indem sie auf einen erprobten und strukturierten Prozess setzt. Der Beitrag stellt den systematischen Teammatchingprozess für Gründer vor.

## Teammatching

(engl. matching = zusammengehörig, passend) Matching wird im Personalwesen ein Verfahren zur Auswahl von Bewerbern auf eine zu besetzende Stelle genannt, bei dem die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten des Bewerbers abgeglichen werden. Beim Teammatching für Gründer geht es darum, ein neues Teammitglied zu finden, damit alle nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung im Team vorhanden sind.

Steve Jobs, Bill Gates und Hasso Plattner werden in der Presse stellenweise als »Gründungshelden« porträtiert, die mehr oder minder auf sich allein gestellt visionäre Produkte entwickelten und herausragende Unternehmen gründeten. Diese Stilisierung mag eine gute Story abgeben; sie verkennt aber, dass die Entstehung von Apple, Microsoft und SAP ausnahmslos auf Gründerteams zurückzuführen ist. Steve Jobs bildete mit Steve Wozniak und Ron Wayne ein Team, Bill Gates' Partner war Paul Allen und das Gründerteam von SAP bestand, neben Hasso Plattner, aus Dietmar Hopp, Claus Wellenreuther, Hans-Werner Hector und Klaus Tschira.

## Impulse für die Praxis

- Erst durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entfalten sich die Vorteile der Teamgründung.
- Gründerteams verfügen oftmals über kein geeignetes Netzwerk und sind fachlich zu einseitig, sodass das Gründungsvorhaben ins Stocken gerät.
- Gründerteams scheitern häufig daran, selbstständig ein überzeugendes Team zusammenzustellen.
- Ein professioneller Gründungsberater, der einen systematischen Teammatchingprozess einsetzt, kann die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Teamgründung erhöhen.

Die Entstehung von Apple, Microsoft und SAP beruht ausnahmslos auf Gründerteams.

Natürlich kann der spätere Erfolg dieser Ausnahmeunternehmen nicht primär auf die einstige Teamgründung zurückgeführt werden. Besonders in der Wachstumsphase eines Unternehmens stehen andere Erfolgsfaktoren, wie Managementkompetenzen und komplexe strategische Entscheidungen, im Vordergrund.<sup>1</sup> Nichtsdestotrotz ist ein erfolgskritischer Einfluss des Teams in der Gründungsphase sehr wahrscheinlich. Die Vorteile von Gründerteams (vgl. Abb. 1)<sup>2</sup> kommen besonders in technologieorientierten Start-ups, die unter dynamischen Umweltbedingungen mit hohem Ressourcenaufwand agieren, zum Tragen und zeigen sich in deren höherer Überlebenswahrscheinlichkeit, einem höheren Unternehmenswachstum oder einem leichteren Zugang zu Risikokapital (Venture Capital).<sup>3</sup> Jedoch ist zu berücksichtigen, dass erst etablierte und effiziente Teamprozesse im Zusammenspiel mit einer günstigen Teamzusammenstellung die Wahrscheinlichkeit für unternehmerischen Erfolg erhöhen.<sup>4</sup>

## Fallbeispiel

In den letzten zehn Jahren wurde die Gründungsberatung im hochschulnahen Umfeld (Hochschulgründerservice oder Wirtschaftsförderung) stark ausgebaut, damit mehr Studierende und Wissenschaftler selbstentwickelte Technologien als Grundlage ihrer Gründungsvorhaben verwenden. Gründungsberater berichten über die folgende typische Situation, die verdeutlicht, warum manche Gründerteams ein zusätzliches Teammitglied benötigen:

Angehörige desselben Fachbereichs entwickeln im Rahmen eines Forschungsprojekts eine Technologie, die sie als Kern eines Gründungsvorhabens verwenden wollen. Zumeist handelt es sich um Naturwissenschaftler oder Ingenieure, die unter 30 Jahre alt sind und über keine oder nur geringe Berufserfahrung außerhalb des Hochschulumsfelds verfügen. Nachdem sich die Anfangseuphorie gelegt hat, merken sie schnell, dass

Vorteile	Nachteile
<b>Kapazitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es stehen mehr Kapazitäten für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung (größere persönliche Netzwerke, mehr Kapital, Vertretungsmöglichkeit).</li> </ul>	<b>Konflikte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert ein höheres Konfliktpotenzial (Mobbing, Group Think, Risikoverschiebung).</li> <li>• Homogene Teams tendieren zur Einseitigkeit.</li> <li>• Wenn ein Mitglied ausschließlich seine eigenen Ziele verfolgt oder sein Arbeitseinsatz nicht mit seiner Gewinnbeteiligung übereinstimmt, entsteht viel Konfliktpotenzial, was wiederum den Unternehmenserfolg gefährdet.</li> <li>• Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden. Das kann die Flexibilität und Schnelligkeit senken und das Konfliktpotenzial erhöhen.</li> <li>• Gruppenzwänge können einzelne Mitglieder daran hindern, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.</li> </ul>
<b>Kombination und Kompensation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten und Erfahrungen der Gründer können kombiniert werden, wodurch ein höheres Innovations- und Umsetzungspotenzial entsteht.</li> <li>• Teamgründungen kompensieren die Schwächen Einzelner.</li> <li>• Die Gründung ist sozialpsychologisch vorteilhaft (Unterstützung, Sicherheit, Motivation).</li> </ul>	<b>Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Eigenschaften, Einstellungen oder Ziele zeigen sich häufig erst nach einer gemeinsamen Arbeitsphase.</li> <li>• Entscheidungsprozesse gestalten sich tendenziell länger.</li> <li>• Die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Durchsetzung individueller Ziele werden bei zunehmender Anzahl gleichberechtigter Teammitglieder immer geringer.</li> <li>• Fluktuation im Gründerteam kann zu dessen Auflösung führen.</li> </ul>

Abb. 1 Vor- und Nachteile von Gründerteams nach Kollmann, Halberstadt/Welpe und Schultz

ihnen nicht nur Eigenkapital, sondern vor allem ein gründungsrelevantes Netzwerk (Kontakte zu Unternehmern, Lieferanten, potenziellen Kunden) fehlt. Ebenso erweist sich der gleiche fachliche Hintergrund mehr und mehr als Hindernis, da essenzielle Aspekte der Gründungsvorbereitung, wie die Erstellung des Businessplans, der Marktanalyse oder die Entwicklung einer Equity Story für die Investorenansprache, nicht abgedeckt werden können. Wenn das Team nun nicht bereits aufgibt, wendet es sich hilfeschend an einen Gründungsberater, der die Aufnahme eines zusätzlichen Teammitglieds empfiehlt.

Dass dies kein Einzelfall ist, zeigen empirische Untersuchungen, die bestätigen, dass Gründerteams zu Homophilie neigen, sich also vor allem Gleichgesinnte mit ähnlichen Hintergründen zusammenfinden,<sup>5</sup> denen ein für den Vertriebs Erfolg relevantes Netzwerk fehlt.<sup>6</sup>

Der Gründungsberater steht nun vor folgenden Herausforderungen:

1. *Zügig ein Teammatching durchführen:* Erfahrungsgemäß verringert eine zu lange Suche nach neuen Teammitgliedern die Motivation des Gründerteams und erhöht die Wahrscheinlichkeit des vorschnellen Abbruchs.
2. *Das richtige neue Teammitglied finden:* Hierbei müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden:
  - a) Ein bestehendes Gründerteam hat spezielle Anforderungen an ein neues Teammitglied, die sich von Einstellungs voraussetzungen in einem Unternehmen unterscheiden. Grundsätzlich wird kein Mitarbeiter, sondern ein vertrauenswürdiger Partner gesucht, der einen bedeutenden Wachstumsbeitrag leisten kann. Daher müssen verschiedene Instrumente des Gründungs- und Personalmanagements im Teammatchingprozess zum Einsatz kommen.
  - b) Ob es sich um das richtige Teammitglied handelt, zeigt sich erst, wenn sich durch wirkungsvolle Teamprozesse die

Teamvorteile realisieren lassen. Daher darf der Teammatchingprozess nicht nach der Auswahl enden, sondern muss bis zur Integration des neuen Teammitglieds reichen.

Diese Herausforderungen lassen sich durch den systematischen Teammatchingprozess bewältigen.

### Systematischer Teammatchingprozess

Der systematische Teammatchingprozess beruht auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts aus dem Jahr 2015 an allen Brandenburger Hochschulen. Um die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Best Practices im Teammatching zu erfassen, wurden sowohl verschiedene Personengruppen (wie Experten, Gründungsberater und Gründungspersonen) befragt als auch Beobachtungen und Erfahrungen mit innovativen Teammatchingansätzen (wie dem Gründer-Speedmatching der Universität Potsdam) berücksichtigt. Neben teilnehmenden Beobachtungen aus Ergebnisworkshops wurden insgesamt sieben halbstrukturierte Experteninterviews an Gründungszentren geführt sowie die Fragebögen von Gründungspersonen (n = 53) und Gründungsexperten (n = 10) ausgewertet. Teilbereiche des systematischen Teammatchingprozesses wurden bereits in unterschiedlichen Gründerservices der Brandenburger Hochschulen getestet. Auf dem gegenwärtigen Stand wird der systematische Teammatchingprozess an einer großen Hochschule des Landes Brandenburg erprobt und weiterentwickelt.

Erst wenn sich das neue Teammitglied bewährt, ist der Teammatchingprozess abgeschlossen.

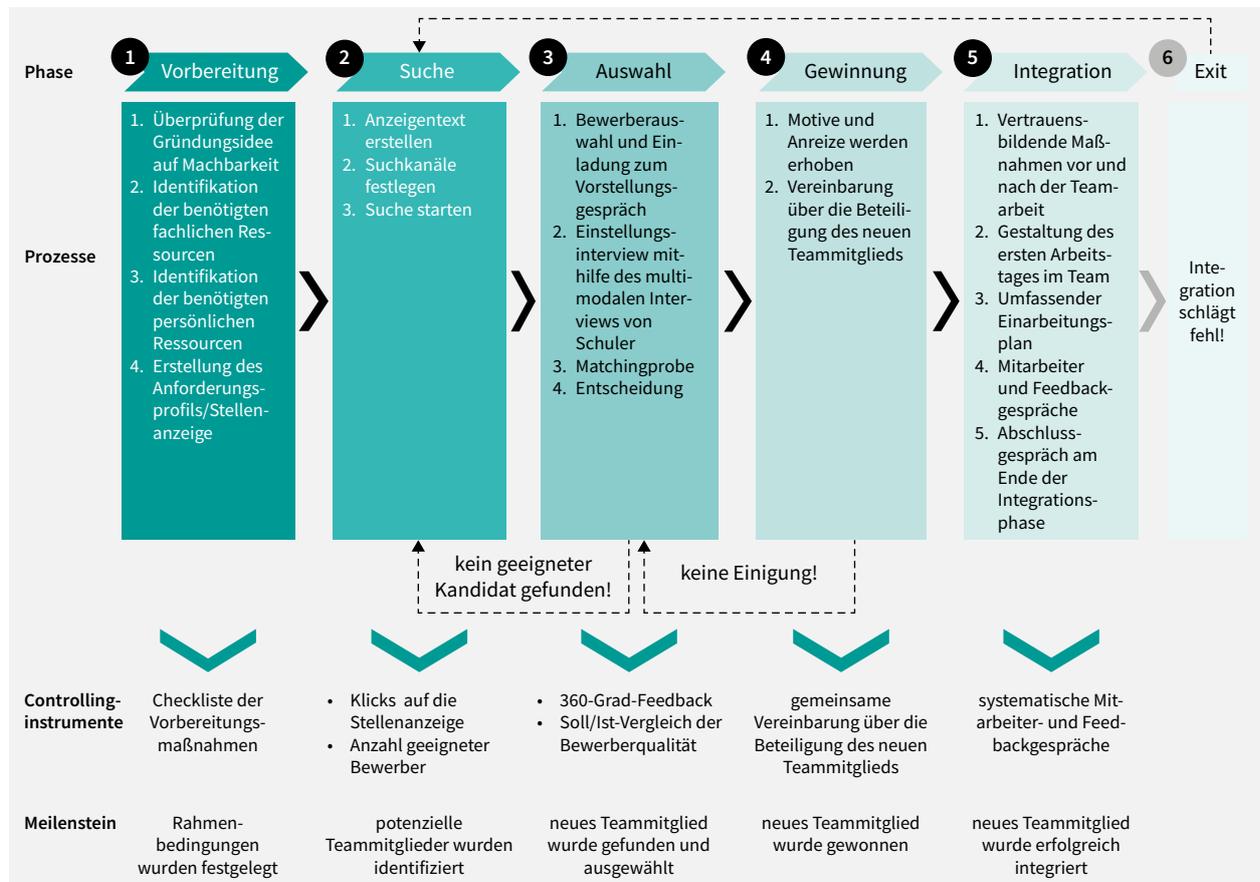


Abb.2 Systematischer Teammatchingprozess für Gründerteams

Der systematische Teammatchingprozess (vgl. Abb.2) gliedert sich in sechs Phasen, die auf dem Teamentstehungsmodell von Mokanis<sup>7</sup> beruhen und um die Phasen »Vorbereitung« und »Integration« ergänzt wurden. Jede Phase endet mit einem Meilenstein, damit der Erfolg jeder Phase beurteilt werden kann. Der Teammatchingprozess bricht nicht ab, sobald ein potenzielles neues Teammitglied gefunden wurde. Die Integration ins Team wird ergebnisoffen getestet. Erst wenn sich das neue Teammitglied bewährt, ist der Teammatchingprozess abgeschlossen. Jede Phase ist mit Controllinginstrumenten ausgestattet, sodass der Prozess in der Gründungsberatung effizient eingesetzt werden kann.

**Vorbereitungsphase** Die Rahmenbedingungen des Teammatching werden vom Gründerteam zusammen mit dem Gründungsberater herausgearbeitet. In dieser Phase muss der Gründungsberater das Team intensiv betreuen und den Prozessfortschritt kontinuierlich überwachen. Eine entsprechende Checkliste strukturiert die Vorbereitungsphase und stellt sicher, dass der Meilenstein »Rahmenbedingungen wurden festgelegt« erreicht wird.

**Suchphase** Als Indikator der Zielerreichung dient vor allem das Volumen der erhaltenen, guten Bewerbungen auf die Ausschreibung, die sowohl durch Online- als auch durch Offlinekanäle generiert werden. Aus den infrage kommenden Bewerbungen wird dann eine Auswahl getroffen, um den Meilen-

stein »potenzielle Teammitglieder wurden identifiziert« zu erreichen.

**Auswahlphase** Die ausgewählten Bewerber werden zu einem Interview eingeladen, in dem das multimodale Interviewverfahren von Schuler verwendet wird. Dieses Instrument weist eine hohe Validität auf, da es drei Verfahrenstypen der Berufseignungsdiagnostik vereint.<sup>8</sup> Es wird bereits zur Diagnose und Beratung von Unternehmensgründern erfolgreich eingesetzt. Die soziale Interaktion sowie die Teamzusammensetzung sind maßgeblich für den Erfolg von Gründerteams. Diese Elemente können jedoch nur in einer Testphase erhoben werden, sodass die Matchingprobe, die sich an der klassischen Arbeitsprobe und der Probearbeit orientiert, das entscheidende Auswahlinstrument darstellt. Hier bietet sich eine Arbeitsphase von zwei bis vier Wochen an. Im Fall der erfolgreichen Evaluation und einer positiven Entscheidung über die mögliche Aufnahme des neuen Teammitglieds beginnt die Gewinnungsphase. Ansonsten wird entweder die Auswahl- oder Suchphase erneut gestartet.

**Gewinnungsphase** Um das Teammatching langfristig erfolgreich abzuschließen, muss es die Aussicht geben, dass der Bewerber dauerhaft motiviert ist, sich rückhaltlos im Start-up zu engagieren. Daher wird zunächst die Motivationsstruktur des Bewerbers in einem Gruppengespräch erörtert. Sollte sich in dem Gespräch das Potenzial für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit herauskristallisieren, wird vertraglich festgelegt,

dass nach der erfolgreichen Integrationsphase Unternehmensanteile schrittweise an das neue Teammitglied übertragen werden. Im Fall eines Ausscheidens aus dem Unternehmen gehen die Anteile entweder automatisch an die verbliebenen Gründer, oder es wird zumindest deren Vorkaufsrecht vereinbart. Der Meilenstein »neues Teammitglied wurde gewonnen« wird dann erreicht, wenn eine gemeinsame Vereinbarung mit dem neuen Teammitglied geschlossen wurde.

Der Einarbeitungsplan enthält einen wichtigen Meilenstein, der im Kompetenzbereich des neuen Teammitglieds liegt.

**Integrationsphase** Um die Integrationsphase mit dem Meilenstein »neues Teammitglied wurde erfolgreich integriert« abzuschließen, wird ein **Onboarding**-Programm<sup>9</sup> durchgeführt (vgl. Abb. 3). Durch die Matchingprobe ist das neue Teammitglied zumindest grundsätzlich mit den Arbeitsweisen des Teams vertraut. Ansonsten können hier noch zusätzliche Schlüssel und Passwörter zur Verfügung gestellt und Arbeitsabläufe erörtert werden. Es hat sich bewährt, dass der Einarbeitungsplan einen wichtigen unternehmensinternen Meilenstein enthält, der im Kompetenzbereich des neuen Teammitglieds liegt. Typische Aufgabenbereiche sind der Abschluss einer Marktanalyse oder der Aufbau eines strukturierten Vertriebsprozesses. Die gemeinsame Arbeit wird von regelmäßigen Feedbackgesprächen und vertrauensbildenden Maßnahmen begleitet. Der phasenspezifische Meilenstein ist erreicht, wenn die Gründer und das neue Teammitglied in einem Abschlussgespräch die Integration einvernehmlich als Erfolg betrachten. Scheitert die Integration, wird der schnelle Exit des Teammitglieds angestrebt.

**Ausstieg** Wenn die Integrationsphase scheitert, scheidet das neue Mitglied wieder aus dem Unternehmen aus. Dabei kann von beiden Seiten im Abschlussgespräch der Ausstieg eingeleitet werden. Danach starten die Gründer wieder die Suchphase.

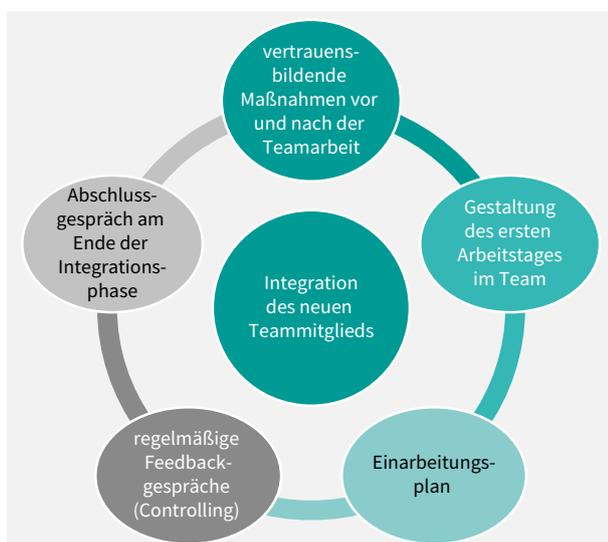


Abb. 3 Onboarding-Programm nach Nicolai

**Onboarding** (engl. = das An-Board-Nehmen) ist die systematische Integration von neuen Mitarbeitern ins Unternehmen. Der neue Mitarbeiter wird in seinen Arbeits- bzw. Einsatzbereich eingeführt.

#### Anmerkungen zu den Begriffskästen

Onboarding – Moser, K. et al.: Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren, Göttingen 2018, S. 2; Duden Online-Wörterbuch, Stichwort: Onboarding, [www.duden.de/rechtschreibung/Onboarding](http://www.duden.de/rechtschreibung/Onboarding) (letzter Zugriff: 29.6.2020).

Teammatching – Ullah, R./Witt, M.: Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting, Stuttgart 2018, S. 188; Duden Online-Wörterbuch, Stichwort: Matching, [www.duden.de/rechtschreibung/Matching](http://www.duden.de/rechtschreibung/Matching) (letzter Zugriff: 29.6.2020).

#### Anmerkungen

- Schultz, C.: Die Finanzierung technologieorientierter Unternehmen. Empirische Analysen der Kapitalverwendung und -herkunft in den Unternehmensphasen, Wiesbaden 2011, S. 56–60.
- Kollmann, T.: E-Venture, Grundlage der Unternehmensgründung in der Net Economy, Wiesbaden 2004, S. 46; Halberstadt, J./Welpel, I.: Motive, Eigenschaften und Emotionen von Unternehmensgründern. In: Kraus, S./Fink, M. (Hrsg.): Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management, Wien 2008, S. 62; Schultz, C.: Teammatching von Gründungsteams. In: Personal Quarterly, 70. Jg., 2018, H. 2, S. 38.
- Schultz, C., 2011, a. a. O., S. 65–75.
- Schmelter, C.: Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams. Dissertation Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, als PDF unter <http://publications.rwth-aachen.de>, <https://tinyurl.com/y7d6czmz> (letzter Zugriff: 29.06.2020).
- Witt, P.: Gründerteams. In: Faltn G. (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden 2015, S. 1–11.
- Mosey, S./Wright, M.: From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs. In: Entrepreneurship Theory & Practice, 31. Jg., 2007, H. 6, S. 909–935.
- Mokanis, I.: Die Entstehung von Gründungsteams. Qualitative Untersuchung und konzeptionelle Modellierung, Dissertation Universität Koblenz-Landau, als PDF unter <https://kola.opus.hbz-nrw.de>, <https://tinyurl.com/ybytshfr> (letzter Zugriff: 29.06.2020).
- Schuler, W.: Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, Göttingen 2014, S. 313.
- Nicolai, C.: Personalmanagement, Paderborn/München 2018, S. 172.



**Giovanni Paglialonga, M. A.**  
Junior-Projektmanager HR-Systeme und -Prozesse  
SPIE Deutschland & Zentraleuropa GmbH  
[giovanni.paglialonga@spie.com](mailto:giovanni.paglialonga@spie.com)



**Prof. Dr. Christian Schultz**  
Professor für Betriebswirtschaftslehre,  
Leiter des Fernstudiengangs  
Hochschule für Wirtschaft, Technik  
und Kultur Berlin  
[christian.schultz@hwtk.de](mailto:christian.schultz@hwtk.de)

### Zusammenfassung

Oftmals können Gründerteams keine geeigneten neuen Teammitglieder finden. Mithilfe eines Gründungsberaters, der den systematischen Teammatchingprozess steuert, können schlagkräftige Gründerteams entwickelt werden. Der systematische Teammatchingprozess ist speziell auf die Bedürfnisse von Gründerteams zugeschnitten und zielt auf den nachhaltigen Teamerfolg ab. Der Prozess umfasst sechs Phasen, die jeweils mit einem Meilenstein abgeschlossen werden. Nach der Festlegung der Rahmenbedingungen für ein neues Teammitglied in der Vorbereitungsphase wird die Suchphase initiiert und die Qualitäten der Kandidaten in der Auswahlphase strukturiert erhoben. In der Gewinnungsphase werden die zukünftigen Eigentumsverhältnisse am Unternehmen motivationsfördernd vereinbart. In der Integrationsphase hilft ein strukturiertes Onboarding-Programm beim Einstieg in eine effiziente Teamarbeit. Wenn sich herausstellt, dass das Team nicht zusammenarbeiten kann, scheidet das neue Teammitglied wieder aus. Dieses Instrument lässt sich gezielt in der Gründungsberatung einsetzen.

### Abstract

Oftentimes entrepreneurial teams aren't able to complement their team with valuable new members. With the assistance of a consultant, who leads them through a systematic team matching process, they cannot only succeed in finding new team members, but also in integrating them properly to reach the full potential of their new team. The proposed systematic team matching process has six phases and corresponding milestones. After determining the requirements of an additional team member in the preparation phase and the quest for candidates in the search phase, the entrepreneurs can choose potential candidates in the selection phase. In the acquisition phase the team negotiates a motivating future ownership structure. The team follows a systematic onboarding program in the integration phase that ensures efficient team work right from the start. If it turns out that the team cannot work together sufficiently, the new team member exits the team.

# Personalmesse München

21.–22. Oktober 2020

Fachmesse für



Recruiting



Personal-  
management



Personal-  
entwicklung



# Formale Macht in agilen Unternehmen

Räume für Ideen und deren Umsetzung schaffen

Philipp Simanek

Formale Macht genießt in Unternehmen, die möglichst agil sein wollen, häufig einen schlechten Ruf. Sie behindere Mitarbeiter, ihr Potenzial voll einzubringen, und schwäche Kundenorientierung, Geschwindigkeit und Innovation. Tatsächlich übernimmt formale Macht hier aber existenzielle Funktionen. Richtig eingesetzt, ermöglicht sie erst Agilität und damit die Leistungsfähigkeit in dynamischen Umfeldern.

## Agilität als organisationale Fähigkeit

Zunächst gilt es zu klären, was mit Agilität gemeint ist. Auf der Ebene von *Teams* wird mit Agilität in der Regel iteratives, inkrementelles, crossfunktionales Arbeiten verstanden, welches konsequent auf die Optimierung des Kundennutzens ausgerichtet ist.<sup>1</sup> Das populärste Rahmenwerk für diese Teams ist *Scrum*.<sup>2</sup> Aber eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Und drei Scrum-Teams machen noch kein agiles Unternehmen. Viele Unternehmen erleben leidvoll, dass es zwischen agil arbeitenden Teams und der restlichen Organisation erhebliche Kopplungsprobleme gibt. Die etablierten Strukturen und Managementpraktiken passen nicht zum agilen Arbeiten.<sup>3</sup> Es bleibt bei lokalen Optimierungen.

Während sich ein einzelnes Team in der Wertschöpfung auf die möglichst schnelle Nutzenerbringung fokussieren kann, hat die Gesamtorganisation mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Bedingungen ihrer komplexen und dynamischen Umwelt umzugehen. Ein *Unternehmen als Ganzes* kann als agil bezeichnet werden, wenn es über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, kontinuierlich mit den Herausforderungen aus seiner unüberschaubaren und turbulenten Umwelt erfolgreich umzugehen.<sup>4</sup>

Viele dieser Herausforderungen benötigen kurzfristige, neuartige Antworten. Die etablierten Lösungen reichen nicht mehr

aus oder versagen vollständig. Das betrifft z. B. das Recruiting von IT-Experten oder die belastbare Prognose von Kundenverhalten oder auch die Reaktion auf neue Wettbewerber, die sich anderer Technologien und Geschäftsmodelle bedienen. Die *Dynamik*, welche eine Organisation erlebt, kann gemessen werden in der Anzahl an Überraschungen während einer Zeitspanne. Überraschungen sind Umweltreize, die nicht zu ignorieren sind und für die es noch keine fertigen, überzeugenden Antworten gibt.<sup>5</sup> Eine hohe Dynamik liegt vor, wenn das bestehende Wissen für die verlässliche Lösung von Problemen nicht mehr ausreicht.

Die Frage nach Agilität ist auch eine Frage nach der strategischen Lernfähigkeit einer Organisation.

Die Frage nach Agilität ist demnach auch eine Frage nach der strategischen Lernfähigkeit einer Organisation. In dynamischen Märkten haben diejenigen Unternehmen Erfolg, welche die Fähigkeit besitzen, ihre Umwelt zu beobachten, schnell neue Ideen zu kreieren und schließlich ihre Produkte, Leistungen und Strategien anzupassen – und währenddessen immer wieder ihre bisherigen Annahmen über sich selbst und den Markt zu aktualisieren.<sup>6</sup>

### Scrum

Scrum ist ein Rahmenwerk zur schrittweisen Entwicklung von Produkten, z. B. Software. Statt im Voraus einen festen Projektplan zu erstellen, arbeitet ein selbstorganisiertes Team aus fachlich unterschiedlichen Experten in kurzen Zyklen. Es wird regelmäßig ein erweitertes Produkt ausgeliefert und Feedback für die folgende Entwicklung eingeholt.

## Machtquellen

Macht kann sich im Arbeitsumfeld aus unterschiedlichen Quellen speisen. John R. P. French und Bertram H. Raven unterscheiden in ihren grundlegenden Arbeiten sechs Machtquellen, welche aber nur teilweise zur formalen Macht in Unternehmen beitragen.<sup>7</sup> Mit dem Begriff der *formalen Macht* werden in diesem Artikel alle Quellen der Macht zusammengefasst, über welche eine Unternehmensleitung direkt disponieren kann. Wenn

Managern formale Macht erteilt wird, umfasst dies in der Regel Macht durch Belohnung (zumindest, wenn diese Belohnungen mit materiellen oder formalen Aspekten verbunden sind), Macht durch Zwang (einschließlich Sanktionen und Nachteilen, welche formal legitimiert sind) und Macht durch Legitimation (also das Recht, Verhalten aufgrund von Normen oder formalen Positionen zu fordern).

Demgegenüber steht die *informelle Macht*, auf welcher sozial legitimiert, informelle Führung basiert. Die informelle Macht fußt auf Macht durch Identifikation (Sympathie oder Anerkennung als Vorbilder) und Macht durch Sachkenntnis (anerkannte Kompetenz). Natürlich kann es auch in informellen Strukturen Belohnung (z. B. Lob oder Anerkennung) oder Zwang (z. B. soziale Meidung) geben. Allen Quellen informeller Macht ist gemein, dass das Management nicht über sie disponieren kann. Sie wirken in den informellen Strukturen der Organisation, ohne zentral gesteuert werden zu können.

Es gibt eine weitere Machtquelle, welche eine Sonderrolle spielt: Macht durch Information. Es handelt sich um sozialen Einfluss aufgrund von Einsicht. Wann immer Informationen und Argumente vermittelt werden, die anerkannt werden, kann Einfluss gelingen. Diese Einsicht kann gleichermaßen im Rahmen formalen Managements als auch innerhalb informeller Strukturen angewendet werden.

Für die weitere Diskussion ist entscheidend, dass die Unternehmensleitung lediglich über die Verwendung der formalen Macht bestimmen kann. Es kann entschieden werden, mit welchen Machtmitteln Mitarbeiter ausgestattet werden. Anschließend kann beobachtet werden, wie es gegebenenfalls in den informellen Strukturen zu Anpassungsbewegungen kommt.<sup>8</sup> Paradoxe Weise kann eine Unternehmensleitung, die davon überzeugt ist, dass mehr kollegiale, informelle Führung für das Unternehmen zweckmäßig wäre, nur über Aspekte formaler Führung bestimmen.<sup>9</sup>

Um die Funktionen der formalen Macht in agilen Organisationen zu analysieren,<sup>10</sup> wird im Folgenden zwischen der wis-

sensbasierten und der ideenbasierten Wertschöpfung unterschieden.<sup>11</sup>

## Wissensbasierte Wertschöpfung

Als *Wertschöpfung* wird hier im Kern das Lösen von Problemen verstanden, die sich außerhalb des Unternehmens befinden. In diesem Sinne ist Arbeit immer Arbeit für andere.<sup>12</sup> Große Teile der Wertschöpfung sind heute wissensbasiert. Das bedeutet, es gibt im Unternehmen Wissen darüber, in welcher Weise Tätigkeiten durchzuführen sind. Dafür gibt es Checklisten, Richtlinien, Methoden, Prozesse, Handbücher und Datenbanken. Sie basieren auf der Annahme, den besten Weg für die Tätigkeit gefunden zu haben – »Best Practice« sozusagen.

Letztlich basiert die Industrialisierung auf diesem Ansatz, Wertschöpfung zu organisieren. Insbesondere die mit Frederick W. Taylor verbundene Trennung von Köpfen und Händen, also der Trennung von Management und operativer Arbeit hat riesige Produktionsorganisationen mit hocheffizienten Verfahren ermöglicht. Die Grundannahme ist: Wer die formale Macht hat und steuert, tut dies aufgrund eines Wissensvorsprungs.<sup>13</sup>

**Die Grundannahme: Wer die formale Macht hat und steuert, tut dies aufgrund eines Wissensvorsprungs.**

Da die vorgegebenen Arbeitsabläufe, z. B. die Montageanleitung eines Bauteils, als besonders wirtschaftlich angesehen werden, muss das Unternehmen ein Interesse daran haben, dass diese eingehalten werden. Individuelle Mitarbeiter können wiederum Gründe haben, von der Vorgabe abzuweichen. Die Tätigkeiten sind möglicherweise nicht sonderlich attraktiv oder die Mitarbeiter präferieren eine andere Vorgehensweise.

Die *Funktion der formalen Macht* in der wissensbasierten Wertschöpfung ist demnach die Interpretation der Ereignisse sowie die Festlegung und Durchsetzung vorgegebener Arbeitsweisen, um die Wirtschaftlichkeit zu schützen. So gibt es z. B. in Restaurants der klassischen Systemgastronomie exakte Vorgaben zu praktisch allen Arbeitsschritten. Eine wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Einhaltung der definierten Arbeitsabläufe zu gewährleisten.

Wissensbasierte Wertschöpfung gibt es auch in Unternehmen mit einem hohen Maß an Agilität. Das Erstellen der Lohnabrechnung, das Buchen von Belegen, das technische Bearbeiten von Druckvorlagen, die Dokumentation von Projektständen oder der Versand von Paketen sind dafür Beispiele. Wissensbasierte Wertschöpfung als solche zu erkennen und sich an bewährte Abläufe zu halten, ist die zentrale Quelle von Effizienz und daher in jeder Organisation zweckmäßig. Es verhindert, dass das sprichwörtliche Rad jedes Mal neu erfunden wird.

Die wissensbasierte Form der Wertschöpfung funktioniert hervorragend, solange *zwei Voraussetzungen* erfüllt sind:

1. Das angewandte Wissen muss noch gültig sein. Wenn sich zwischenzeitlich Veränderungen ergeben haben, kann die

### Konsultativer Einzelentscheid

1. **Einzelentscheid definieren:** Die Gruppe oder das Management klärt folgende Fragen: Was soll entschieden werden? Was gehört dazu, was nicht? Welche Auflagen, Zusicherungen und Bedingungen gelten? Bis wann muss gegebenenfalls entschieden werden?
2. **Entscheider bestimmen:** Je nach Rahmenbedingungen kann eine Gruppe oder das Management einen freiwilligen Entscheider benennen. Kriterien können sein: Nähe zum Problem, Betroffenheit und kreative Qualitäten.
3. **Konsultation durchführen:** Der Entscheider berät sich mit unterschiedlichen Personen, z. B. betroffenen Kollegen, Führungskräften, Fachexperten, Kunden und Lieferanten – je nach Art des Entscheids.
4. **Entscheiden und informieren:** Nach individueller Abwägung entscheidet der Entscheider alleine und holt sich keine Freigabe von Dritten ein. Er gibt die Entscheidung bekannt und teilt mit, wer konsultiert wurde. Die Entscheidung selbst wird nicht mehr neu diskutiert.

Prozessvorgabe möglicherweise nicht mehr zielführend sein. In dynamischen Umfeldern nimmt die Gefahr deutlich zu, dass das Wissen veraltet und es damit zu Fehlsteuerungen kommt.

- Wissensbasierte Wertschöpfung funktioniert nur in Umfeldern, in denen man noch handhabbare kausale Beziehungen hat. Der Bau eines Großraumflugzeugs ist z. B. hochkompliziert, aber mit dem nötigen Wissen kausal beherrschbar.

In komplexen Umfeldern, also wenn Menschen und Märkte in die zu lösenden Probleme verwoben sind, wird die zweite Domäne der Wertschöpfung benötigt, die ideenbasierte Wertschöpfung.<sup>14</sup>

### Ideenbasierte Wertschöpfung

Die ideenbasierte oder auch kontingente Wertschöpfung wird in zwei Situationen benötigt. Entweder liegt einem Unternehmen kein ausreichendes Wissen zur wirtschaftlichen Problembearbeitung vor und dieses kann oder soll auch nicht beschafft werden. Oder das zu bearbeitende Problem hat einen relevanten komplexen Anteil.

*Komplexität* wird hier verstanden als eine Systemeigenschaft, die dazu führt, dass ein Ergebnis nicht mehr kausal vorherbestimmt werden kann. Das Ergebnis ist zwar logisch, hätte aber auch anders ausfallen können, was ebenfalls logisch gewesen wäre. Es kann zwar mit Wahrscheinlichkeiten operiert werden, aber der Einzelfall ist nicht vorher bestimmbar. In *komplizierten Kontexten* ist das anders: Wenn Wissen vorliegt, weiß man vorher genau, was das Ergebnis sein wird. Lasse ich den Apfel los, fällt er zu Boden. Abbildung 1 stellt die wichtigsten Be-

	Wissensbasierte Wertschöpfung	Ideenbasierte Wertschöpfung
<b>Basis</b>	Wissen	Können, Talent
<b>Leitfrage</b>	Wie geht das?	Wer kann damit umgehen?
<b>Führung</b>	Steuerung durch formale Führung	sozial legitimierte, situative Führung
<b>Orientierung</b>	Regeln	Prinzipien
<b>Mittel</b>	Methoden	Werkzeuge
<b>Abläufe</b>	Prozesse	agile Projekte
<b>Lernziel</b>	Fehler sollen vermieden werden	Irrtümer sollen ermöglicht werden
<b>Umgang mit der Zukunft</b>	Pläne als Vorwegnahme von Zukunft	Strategien als durch Prinzipien begrenzte, leere Handlungsräume
<b>Einschätzung</b>	messen	beurteilen

Abb. 1 Zentrale Begriffe der wissensbasierten und ideenbasierten Wertschöpfung

#### Impulse für die Praxis

- Schaffen Sie im Management ein Verständnis für den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Problemen, zwischen wissensbasierter und ideenbasierter Wertschöpfung.
- Üben Sie diese Differenzierung in regulären Meetings.
- Führen Sie im Bereich der ideenbasierten Wertschöpfung neue Entscheidungsverfahren ein, z. B. den konsultativen Einzelentscheid.
- Lassen Sie komplexe Probleme von Freiwilligenteams mit hohen Freiheitsgraden bearbeiten und schützen Sie diese vor Eingriffen durch die restliche Organisation.

griffe der zwei unterschiedlichen Wertschöpfungsdomänen einander gegenüber.

Am *Beispiel* der Gestaltung eines Messestandes (oder einer entsprechenden Website) kann dies verdeutlicht werden. Der baurechtlich korrekte Aufbau eines Messestandes ist wissensbasierte Wertschöpfung. Es gibt Wissen darüber, wie man stabile und sichere Messestände konstruiert – und man sollte dieses Wissen nutzen. Aber die Frage der Gestaltung, also des Designs, ist mit Wissen nicht zu beantworten.

Mal angenommen, das ausstellende Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt, auf der Messe bei IT-Profis mit drei bis sechs Jahren Berufserfahrung als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen. Dann würde man im Meeting fragen: »Wie macht man das?« Aber diese Frage ist nur in der Domäne der wissensbasierten Wertschöpfung sinnvoll. Die Wie-Frage fragt nach Wissen. Zur künftigen Wirkung des Designs kann es aber kein verlässliches Wissen geben.

Die richtige Frage müsste lauten: »Wer kann damit umgehen?« Oder: »Wer hat dazu Ideen?« Man kann die Wirkung des Standes vor der Messe nicht wissen. Man weiß nicht einmal, wie die anderen Aussteller auftreten werden. Dennoch möchte man den Nerv junger IT-Spezialisten treffen. Also sind nun Mitarbeiter gefragt, die sich zutrauen, mit dieser Herausforderung umzugehen. Sie haben das Gefühl, mit ihren Ideen erfolgreich sein zu können. Im Meeting muss lediglich entschieden werden, welcher talentierte Mitarbeiter das Mandat bekommt, das Design zu entscheiden.

Ein klassischer Fehler, der an dieser Stelle gemacht wird: Die Mitarbeiter sollen das Management von ihren Ideen überzeugen: »Arbeiten Sie mal ein Konzept aus und präsentieren Sie uns dieses, damit wir darüber entscheiden können!« Wenn Manager über Ideen entscheiden möchten, unterstellt es implizit, dass sie »wissen« könnten, welche Ideen die richtigen sind. Aber genau das ist nicht möglich. Während in der wissensbasierten Wertschöpfung formale Macht zur Steuerung durch das Management genutzt wird, muss diese Funktion in der ideenbasierten Wertschöpfung entfallen. Andere Entscheidungsverfahren sind gefragt, z. B. der konsultative Einzelentscheid.

Die Ideen der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, diese zu verfolgen, zählen. Ob die Ideen dem Chef gefallen, spielt keine Rolle.

**Product Owner**

(Rolle in Scrum-Teams) Der Product Owner ist verantwortlich für den stetig steigenden Nutzen des Produkts. Er sammelt das Kunden- und Nutzerfeedback ein und entscheidet, welche Funktionalitäten als nächstes entwickelt werden.

**Scrum Master**

(Rolle in Scrum-Teams) Der Scrum Master stellt sicher, dass tatsächlich nach Scrum gearbeitet werden kann. Er coacht das Team, moderiert ausgewählte Arbeitstreffen, bietet situativ Methoden an, vermittelt im Unternehmen Wissen zu Agilität und räumt für die agile Arbeitsweise Hindernisse aus dem Weg.

Die ideenbasierte Wertschöpfung ist auf die Ideen der Mitarbeiter angewiesen und auf ihre Bereitschaft, diese zu verfolgen. Die *formale Macht* kann in diesem Vorgang operativ keinen direkten Beitrag leisten. Sie würde als interne Referenz ablenken. Es muss um die Schaffung neuer Lösungen gehen. Die Referenz dafür ist der Markt. Ob jede Idee dem Chef gefällt, darf hingegen keine Referenz sein. Sobald aber formale Macht mit im Raum ist, besteht die Gefahr, dass die Gefälligkeit einer Idee oder eines Ideengebers bedeutsam wird.<sup>15</sup> Das ist auch der Grund, warum es innerhalb eines Scrum-Teams keinen Teamleiter gibt und weder **Product Owner** noch **Scrum Master** dem Entwicklungsteam gegenüber eine Weisungsbefugnis haben, wenn es um die Ausarbeitung neuer Lösungen geht.<sup>16</sup>

In der ideenbasierten Wertschöpfung hat die formale Macht die Funktion, Räume zu schaffen und zu schützen, in denen Wertschöpfung ohne formale Macht geleistet wird. In diesen ämterfreien Mannschaften dürfen sich natürliche Hierarchien bilden. Diese basieren auf der situativen Einschätzung ihrer Mitglieder und der Reputation der Einzelnen bezogen auf das aktuell zu lösende Problem. Die Basis bilden also Quellen der *informellen Macht*. Die daraus entstehende sozial legitimierte Führung ist temporär und kann von Kollegen abgelehnt werden. Gerade diese Widerständigkeit in Räumen ohne formale Macht ist entscheidend.

Diese Form des Arbeitens ist auf formale Legitimation im Machtgefüge der Gesamtorganisation angewiesen. So ist ein Projektteam schnell am Ende seiner Wirksamkeit, wenn der Rückhalt der formal Mächtigen entfällt. Dann verkommt die Idee des formal hierarchiefreien Teams zu einer Meinung unter vielen. Auch die Anwendung neuer Entscheidungsverfahren, wie des konsultativen Einzelentscheid, wird nur mit der Legitimation durch die Organisationsleitung gelingen.

Theoretisch gäbe es noch eine Alternative, um Entscheidungen jenseits der formalen Macht zu legitimieren: indem Mehrheiten gebildet werden. Es wäre quasi eine demokratische Legitimation, wenn die Mehrheit der Gruppe sich für eine Idee ausspricht. Aber auch dieses Vorgehen würde die ideenbasierte Wertschöpfung potenziell stören. Nun müsste es darum gehen, Mehrheiten zu gewinnen, was eine politische Aufgabe

be ist und Fähigkeiten bedarf, die der Stifter einer Idee nicht zwingend hat.

Eine gute Idee stellt einen Unterschied zur Vergangenheit dar und ist nicht unbedingt mehrheitsfähig. Nach ihrer Umsetzung kann man bewerten, ob die Idee eine gute war. Vorher darüber abzustimmen ist häufig nicht zielführend.<sup>17</sup> Was eine Gruppe tun kann: einem Mitglied das Vertrauen aussprechen und damit auch die Entscheidungsgewalt für dieses Thema abgeben.

**Fazit**

In der Praxis gibt es in agilen Teams, wie auch fast überall sonst in Unternehmen, beide Domänen der Wertschöpfung. Es gibt wissensbasierte Tätigkeiten, die man nicht jedes Mal neu erfinden sollte. Hier sind Standards von großer Bedeutung. Und es gibt eine Wertschöpfung, in der sich in einem informellen Aushandlungsprozess Ideen durchsetzen. Das Verteilungsverhältnis der beiden Domänen kann zwischen Organisationseinheiten stark variieren. Die Kunst in der Führung liegt darin, beide Domänen im Alltag zu erkennen und unterschiedlich zu behandeln (vgl. Abb.2).

Ohne funktionale Rahmenbedingungen wird aus Selbstorganisation schnell Selbstüberlassung oder Schein-Agilität. Erst der differenzierte Einsatz formaler Macht ermöglicht es Unternehmen, das Maß an Agilität zu erreichen, welches zur Komplexität und Dynamik ihrer Umwelt passt. Dazu muss die Wertschöpfung im Alltag differenziert wahrgenommen und behandelt werden.

Der dafür notwendige Lernprozess ist herausfordernd, da er an etablierten Grundüberzeugungen professioneller Unternehmensführung rüttelt. Zudem ist es nicht ein vollständiger Wechsel von einem Managementsystem zu einem anderen, sondern die Ausdifferenzierung des Managements entlang der zentralen Unterscheidung: kompliziert versus komplex. Und während der komplizierte Teil möglichst effizient gesteuert wird, müssen für den komplexen Teil neuartige Strukturen und Praktiken etabliert werden.<sup>18</sup>

ideenbasierte Wertschöpfung	 Chance: Generieren von Wissen Gefahr: Verschwendung	 Fokus: effektive und anpassungsfähige Organisation
	 Fokus: effiziente und zuverlässige Organisation	 Gefahr: Übersteuerung bis hin zur Havarie
	<b>komplizierte Probleme</b>	<b>komplexe Probleme</b>

Abb.2 Matrix der beiden Wertschöpfungen

**Das Management sollte sich entlang der zentralen Unterscheidung kompliziert versus komplex ausdifferenzieren.**

Die Trennlinie verläuft meist nicht entlang von Organisationseinheiten, sondern entlang zu lösender Probleme. Und so kann es sein, dass eine Führungskraft zu dem einen Thema operative Vorgaben macht, während sie sich zu einer anderen Frage bewusst heraushält. Das gelingt nur, wenn allen diese Differenzierung bewusst ist. Wenn man als Führungskraft sagen kann »Dieses hier ist ein komplexes Problem. Wir müssen dafür ein passendes Talent finden« – und alle verstehen, was gemeint ist. Agilität wird gestört, wenn nicht klar ist, wann sich die formale Macht einmischen darf und wann nicht.<sup>19</sup>

**Anmerkungen zu den Begriffskästen**

- Product Owner – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 25.6.2020).
- Scrum – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 25.6.2020).
- Scrum Master – Agiles-Projektmanagement.org, Stichwort: Scrum Master, (<http://agiles-projektmanagement.org>), <https://tinyurl.com/yae7jbzs> (letzter Zugriff: 25.6.2020).

**Anmerkungen**

- 1 Vgl. Beck, K. et al.: Manifesto for Agile Software Development, 2001, <http://agilemanifesto.org> (letzter Zugriff: 29.06.2020).
- 2 Vgl. Schwaber, K./Sutherland, J.: Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, 2017, als PDF unter <https://scrumguides.org>, <https://tinyurl.com/y7kpuunp> (letzter Zugriff: 29.06.2020).
- 3 Es gibt diverse rezeptartige Anleitungen für agile Organisationen, welche allerdings mit Skepsis zu betrachten sind. Vgl. dazu Grundei, J./Kaehler, B.: Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? Ein kritischer Blick auf »neue« Formen der Organisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., 2018, H. 6, S. 427–434.
- 4 Vgl. Goldman, S./Nagel, R./Preiss, K.: Agile competitors and virtual organizations. Strategies for enriching the customer, New York 1995.
- 5 Vgl. Wohland, G./Wiemeyer, M.: Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, 3. Aufl., Lüneburg 2012, S. 100 f.

- 6 Vgl. Sirén, C.: Unmasking the capability of strategic learning. A validation study. In: The Learning Organization, 19. Jg., 2012, H. 6, S. 497–517.
- 7 Vgl. Raven, B.: Power, six bases of. In: Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks, CA 2004, S. 1242–1249.
- 8 Zu informellen Strukturen und deren Anpassungsbewegungen vgl. Kühl, S.: Organisationen: Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011.
- 9 Vgl. dazu den Ansatz der entscheidbaren und nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen in: Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden 2011.
- 10 Es gibt weitere Funktionen formaler Macht in Organisationen, welche für diesen Beitrag aber eine nachgeordnete Rolle spielen und daher nicht behandelt werden, wie z. B. die Steuerung asymmetrischer Schnittstellen oder die Reduzierung von Konflikten.
- 11 Die Unterscheidung der Wertschöpfung in zwei Domänen, wenn auch mit anderen Begriffen, basiert auf Wohland, G./Wiemeyer, M., a. a. O.
- 12 Vgl. Sprenger, R.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 20. Aufl., Frankfurt am Main 2014.
- 13 Vgl. Taylor, F.: The principles of scientific management, London 1911.
- 14 Vgl. Snowden, D./Boone, M.: A leader’s framework for decision making. In: Harvard Business Review, 85. Jg., 2007, H. 11, S. 68–76.; vgl. auch Vollmer, L.: Wrong Turn. Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen, Zürich 2014.
- 15 Vgl. Vollmer, L.: Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen, 2. Aufl., Berlin 2018.
- 16 Der Ausschluss formaler Macht ist für die ideenbasierte Wertschöpfung eine förderliche, aber keine hinreichende Bedingung. Es gilt weitere Faktoren zu berücksichtigen, wie gemeinsame Zwecke, soziale Dichte oder den Zugang zu Informationen und Ressourcen.
- 17 Vgl. Dueck, G.: Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam, Frankfurt am Main/New York 2015.
- 18 Vgl. Kotter, J.: Accelerate! In: Harvard Business Review, 90. Jg., 2012, H. 11, S. 45–58.
- 19 Ein besonderer Dank gilt Mark Poppenborg für seine wertvollen Anregungen zu diesem Beitrag.



**Philipp Simanek**  
Organisationsberater und  
Geschäftsführer  
Organeers GmbH  
[p.simanek@organeers.com](mailto:p.simanek@organeers.com)

**Zusammenfassung**

Erst der differenzierte Einsatz formaler Macht ermöglicht es Unternehmen, agiler zu werden. Dazu muss die wissensbasierte Wertschöpfung von der ideenbasierten Wertschöpfung unterschieden werden. In der wissensbasierten Wertschöpfung wird formale Macht benötigt, um operative Vorgaben durchzusetzen und damit die Effizienz und Zuverlässigkeit zu schützen. In der ideenbasierten Wertschöpfung geht es um die Bearbeitung neuartiger oder komplexer Probleme, für die es kein ausreichendes Wissen geben kann. Hier sind die Ideen von Talenten gefragt. Die formale Macht muss verwendet werden, um die neuartigen Arbeitsweisen dieser Talente zu legitimieren und sie vor der restlichen Organisation zu schützen.

**Abstract**

Only the differentiated use of formal power enables companies to become more agile. For this purpose, knowledge-based value creation must be distinguished from idea-based value creation. In the knowledge-based value creation, formal power is needed to enforce operational standards, thereby protecting efficiency and reliability. The idea-based value creation is about dealing with novel or complex problems, for which there cannot be enough knowledge. Here, ideas of talents are needed. Formal power must be used to legitimize the novel working methods of these talents and to protect them from the rest of the organization.



# Macht in der Selbstorganisation

Chancen, Risiken und konstruktiver Umgang mit Machtentfaltung

*Hans-Ueli Schlumpf*

Selbstorganisation ist ein Management-Buzzword der Stunde und agile Methoden haben Hochkonjunktur. Die Herausforderungen und Stolpersteine werden spürbar, wenn man sich an deren Umsetzung begibt. Neben der sorgfältigen Klärung des Kernauftrags und optimalen Rahmenbedingungen ist der konstruktive Umgang mit Macht ein zentraler Aspekt für das nachhaltige Gelingen nicht hierarchischer, selbstorganisierter Zusammenarbeit.

Macht ist ein Ordnungsprinzip, das im weitesten Sinne dazu dient, für geordnete Verhältnisse zu sorgen, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Wenn Mitarbeitende und Teams selbstorganisierter arbeiten und gleichzeitig Hierarchien abgebaut oder gar eliminiert werden sollen – und somit autorisierte Führungsfunktionen mit Weisungs-, Belohnungs- und Sanktionsbefugnis wegfallen –, muss die Frage geklärt werden, wie eine sich selbstorganisierende Organisationseinheit Führungs- und Selbstführungsaufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen kann. Ein sich selbstorganisierendes Team muss sich also mit Themen auseinandersetzen, die bislang vom Management definiert und in Form von Strukturen, Prozessen, Zielen, Plänen, Budgets, Regulierungen, Problemlösungen, Entscheidungen, Belohnungs- und Sanktionssystemen und dergleichen vorgegeben wurden.

## Nicht weniger Strukturen, sondern neue Strukturen

Selbstorganisierte »Arbeit ohne Chef« bedeutet nicht, dass durch den Abbau von Hierarchien ein beliebiger Freiraum entsteht. Vielmehr stellt sich die Frage, *welche* Strukturen wegfallen

und wie selbstorganisierte Zusammenarbeit funktionieren kann bzw. wie sich selbstorganisierende Gruppen und Teams funktionale Strukturen aufbauen und aufrechterhalten können. In einem ersten Schritt müssen die Rahmenbedingungen geklärt werden, innerhalb derer selbstorganisiert gearbeitet werden kann und soll. Dabei geht es um Grundsatzentscheidungen, was nach wie vor von übergeordneten Instanzen bzw. durch Richtlinien vorgegeben wird und was delegiert bzw. selbst gestaltet werden kann. In einem zweiten Schritt muss der Entscheidungs- und Handlungsspielraum konkreter festgelegt werden. Die dritte Frage lautet, welche Grundlagen, Informationen und Fähigkeiten eine Organisationseinheit benötigt, um ihren Freiraum auch aufgaben- und menschengerecht auszugestalten.

Die Befreiung von hierarchischer Führung führt zu neuer Verantwortung.

Was auf den ersten Blick wie eine *Befreiung* (von hierarchischer Führung) aussehen mag, führt auf den zweiten Blick zu neuer *Verantwortung* (für Engagement, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Gesundheit). Organisation und Manage-

ment müssen dafür nicht von Grund auf neu erfunden werden, sie nehmen »nur« neue Formen an und werden von Betroffenen selbstverantwortlich definiert. Es geht um einen Paradigmenwechsel, bei dem Mitglieder einer Organisationseinheit weniger Strukturen vorgegeben erhalten und sie sich stattdessen selbst mit Fragen der Arbeitsorganisation und Führung auseinandersetzen (dürfen, müssen, können, sollen). Die große Chance für Mitarbeitende besteht darin, sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterzuentwickeln, indem sie sich mit Themen der Selbstführung und Zusammenarbeit befassen. Namentlich werden Selbst- und Sozialkompetenzen gefordert und gefördert. Die erhofften Vorteile für das Unternehmen bestehen darin, dass Entscheidungswege verkürzt sowie Mitarbeitende befähigt und ermächtigt werden, rascher und innovativer, lösungs- und kundenorientierter – sprich agiler – zu handeln.

## Selbstorganisation als Entwicklungsziel

Um *Selbstorganisation als Unternehmenskultur* zu etablieren, ist es vorteilhaft, sie nicht nur als Managementkonzept oder Agilitätsmethode zu verstehen, sondern sie zum *Entwicklungsziel* zu erklären. Das stellt der Einführung von neuen Strukturen und Methoden die strategische Förderung notwendiger Kompetenzen gleichwertig zur Seite. Es bringt Erwartungen auf ein realistisches Niveau, befreit von kontraproduktivem Druck und macht Veränderungen leichter »verdaulich«. Schritte in Richtung Selbstorganisation ziehen auch eine Neudefinition von Führungsrollen nach sich (die nach wie vor vorhanden sind). Deren Hauptaufgabe kann neu als *Führung zur Selbstführung* verstanden werden. Einschlägige Managementliteratur und ein enormer Reichtum an wissenschaftlichen Modellen, anerkannten Konzepten und praktikablen Tools aus der Arbeits-, Organisations- und humanistischen Psychologie liefern alles, was benötigt wird, um das Vorhaben Selbstorganisation reflektiert anzugehen und wirksam voranzubringen.

## Konstruktive Gestaltung von Machtgefügen

So viel zum Thema Selbstorganisation als Kontext für das eigentliche Anliegen dieses Artikels, der verschiedenen Facetten der Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit gewidmet ist. Die allen Erläuterungen zugrunde liegende Kernfrage lautet, wie Machtstrukturen herkömmlicher, hierarchischer Organisationsformen in selbstorganisierte, konstruktive und dynamische Machtgefüge übergeführt werden können.

Dabei kann der Blick insbesondere auf drei Säulen gerichtet werden, auf denen gelingende Selbstorganisation aufgebaut werden kann:

1. Die Betrachtung einer *Organisation aus systemischer Sicht* ist hilfreich, um den grundlegenden Paradigmenwechsel zu verstehen, wenn pyramidenförmige, hierarchische Strukturen in flachere Formen der Selbstorganisation transformiert werden. Letztere bauen stark auf Befähigung und Ermächti-

gung auf, was mitunter einige Denk- und Verhaltensänderungen sowie neue Fähigkeiten mit sich bringt.

2. Dem Verständnis für *aufgabenbezogene und psychosoziale Rollen*, die in jeder Form von Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen (im eigentlichen wie im übertragenen Sinne), kommt in der Selbstorganisation eine besondere Bedeutung zu. Denn Akteure müssen sich ihrer Rollen und der Roldynamik im Team bewusster werden, damit sie auch gut damit umgehen können.
3. Die Gestaltung von *Kommunikation und Interaktion* innerhalb von Organisationseinheiten sowie an Schnittstellen zu anderen Abteilungen und zum Umfeld wird zum Erfolgsfaktor bzw. zur Schlüsselkompetenz schlechthin. Hier sind ausgeprägte Selbst- und Fremdwahrnungskompetenzen aller Beteiligten gefragt.

Nachfolgend schauen wir uns etwas ausführlicher an, was unter den drei Säulen zu verstehen ist und welche Grundlagen nützliche Anregungen liefern können, aber auch, was an pragmatischem Handwerkszeug existiert.

### 1. Das systemische Organisationsverständnis

Die Gesetze und Prinzipien systemischer Zusammenhänge werden sowohl wissenschaftlich erforscht und belegt (z. B. von der Quantenphysik<sup>1</sup>) als auch im alltäglichen Leben zunehmend sichtbar (z. B. durch die Trends der Globalisierung und Digitalisierung). Die Organisationspsychologie kennt das systemische Organisationsverständnis, das die enge Vernetzung von Aufgaben, Strukturen und der Kultur einer Organisa-

#### Impulse für die Praxis

Anregungen für eine gelingende Entwicklung von Organisationen und Teams in Richtung *Selbstorganisation* sowie für den konstruktiven Umgang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit:

- Klare Strukturen, Rollen und agile Arbeitsmethoden sind für die Selbstorganisation unverzichtbar. Für den Erfolg entscheidend ist auch die Weiterentwicklung von Selbst- und Sozialkompetenzen.
- Macht ist in der selbstorganisierten Zusammenarbeit gleichzeitig Ressource und Konfliktpotenzial. Eine Auswahl an nützlichem Wissen, Modellen und Tools, um konstruktiv mit Machtdynamiken umzugehen, wird in diesem Artikel vorgestellt.
- Es ist nicht nötig, eine Organisation disruptiv zu reorganisieren, um zunehmend selbstorganisierter zu arbeiten. Wichtiger ist die Bereitschaft, sich auf den notwendigen Lernprozess einzulassen.
- Entwicklungsansätze, die an eine bestehende Organisationskultur anknüpfen und darauf abzielen, Schlüsselkompetenzen zu fördern und Strukturen schrittweise weiterzuentwickeln, können beides bewirken: kurzfristigen Nutzen *und* nachhaltige Entwicklung.
- Was in Change-Strategien oft unterschätzt wird, ist die erforderliche Unterstützung und Zeit. Es lohnt sich deshalb, lernpsychologische Faktoren mit einzubeziehen.
- Recherchieren Sie Konzepte und Erfahrungsberichte oder suchen Sie den Austausch mit Führungskräften oder Beratern, die sich einschlägig mit dem Thema Selbstorganisation befassen.

tion transparent macht. Gleichzeitig zeigt es Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Organisation auf und setzt die Gesamtorganisation in den Kontext ihres Umfelds. Allgemeiner betrachtet, geht ein *systemisches Verständnis*<sup>2</sup> mit der Anerkennung der Wirklichkeit einher, dass sich einzelne Komponenten in ständiger Bewegung befinden und gleichzeitig permanent miteinander in wechselseitiger Beziehung – im weitesten Sinne in *Kommunikation* – stehen. Zudem besteht jedes soziale System aus untergeordneten Teilsystemen und ist gleichzeitig Teil eines übergeordneten Gesamtsystems. Wobei Teil eines Systems zu sein bedeutet, unabdingbar in Wechselwirkung beeinflusst zu werden und zu beeinflussen, geprägt zu werden und mitzugestalten.

**Das systemische Verständnis geht von einer engen Vernetzung von Aufgaben, Strukturen und der Unternehmenskultur aus.**

Aufschlussreiche Grundlagen zum systemischen Verständnis von Organisationen:

- Das *St. Galler Management Modell* von Rüegg-Stürm<sup>3</sup> stellt die Subsysteme eines Unternehmens mit Strategie, Strukturen, Funktionen, Prozessen, Unternehmenskultur etc. in den Gesamtkontext seines soziokulturellen Umfelds.
- Das ganzheitliche Systemkonzept der *sieben Wesenselemente einer Organisation* von Glasl & Lievegoed<sup>4</sup> räumt zusätzlich zu eher technokratischen Aspekten, wie bei Rüegg-Stürm, auch *weichen Faktoren* wie z. B. der Identität einer Organisation (zu der sinngemäß auch der gängige Begriff *Purpose* gehört) sowie dem Menschen, der Gruppe, dem Klima, den Beziehungen, der Macht und damit einhergehenden Dynamiken einen besonderen Platz ein.
- Die *sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation* (vgl. Abb. 1) von Schlumpf<sup>5</sup> bieten einen praktischen Leitfaden für sich selbst organisierende Organisationseinheiten, um zentrale Fragen des gemeinsamen, sinnstiftenden Kernauftrags sowie funktionaler Rahmenbedingungen für die Zusam-



Abb. 1 Sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation

menarbeit, Leistungserbringung und Zielerreichung bedarfsgerecht zu beantworten und bedürfnisgerecht zu vereinbaren.

Grundlagen dieser Art zeigen die Komplexität von Organisationen auf, liefern aber gleichzeitig wichtige Ansatzpunkte und praktikable Instrumente, um mit dieser Komplexität auch umgehen zu können, d. h., sie proaktiv, selbstverantwortlich und kollaborativ zu gestalten.

**2. Rollenkonzepte**

Verschiedene Rollenkonzepte, die auf organisationspsychologischen und soziologischen Erkenntnissen basieren, zeigen Grundkonstellationen und -dynamiken in Organisationen auf. Sie sind wertvolle Ressourcen für sich selbst organisierende Teams zum Zweck der Selbstreflexion und Selbststeuerung. Einerseits können sie zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit beitragen und andererseits auch der *selbstorganisierten Teamentwicklung* dienen. Zum Beispiel, um individuelle Stärken gezielter einzusetzen, Machtdynamiken oder Konflikte zu klären, Werte zu stärken oder Regeln zu vereinbaren, die die Zusammenarbeit, den Teamgeist und die Leistung begünstigen. Gleichzeitig können sie, sofern nötig, Orientierung bieten für Außenstehende, sowohl bei der Diagnose von Gruppen und Teams als auch für das Design von Teamentwicklungsinterventionen.

Einschlägige Modelle und Konzepte zu psychosozialen Rollen in Organisationen:

- Das *rangdynamische Positionsmodell* von Schindler<sup>6</sup> (vgl. Abb. 2) weist auf stereotype Positionen hin, die Mitarbeitende im Team einnehmen bzw. in die sie durchaus auch *gedrängt* werden können. Insbesondere zeigt es Machtdynamiken sowie harmonische und konflikthafte Beziehungsmuster auf, wie sie in hierarchischen Organisationsstrukturen vorkommen.
- Das *Rollenkonzept* von Steiger & Lippmann<sup>7</sup> verdeutlicht den systemischen Kontext, in dem sich Mensch und Organisation bewegen. Es veranschaulicht Schnittstellen und Wechselwirkungen in Bezug auf Anforderungen, Erwartungen und Leistung. Vor allem eine anfängliche explizite Klärung, aber auch eine sporadische Überprüfung tragen dazu bei, Führung, Zusammenarbeit und Rahmenbedingungen im Hinblick auf Ergebnisse und Psychohygiene optimal zu gestalten.
- Das Modell der *Rollen im Team* von Belbin<sup>8</sup> macht Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensmuster transparent. Namentlich weist es auf das Potenzial *funktionaler Rollen* (unter anderem *Visionär, Entscheider, Kritiker, Umsetzer*) und *Gegenrollen* (unter anderem *Rationalisierer, Starrkopf, Gruppen-Clown, Hilfstherapeut*) hin. Solche und weitere, je nach Situation mehr oder weniger förderliche Eigenschaften und Ressourcen, bringen Menschen in Teams ein und prägen damit nicht nur Arbeitsinhalte, sondern auch Arbeitsbeziehungen und die Gruppendynamik.

**Rollenkonzepte zeigen Grundkonstellationen und -dynamiken in Organisationen auf.**

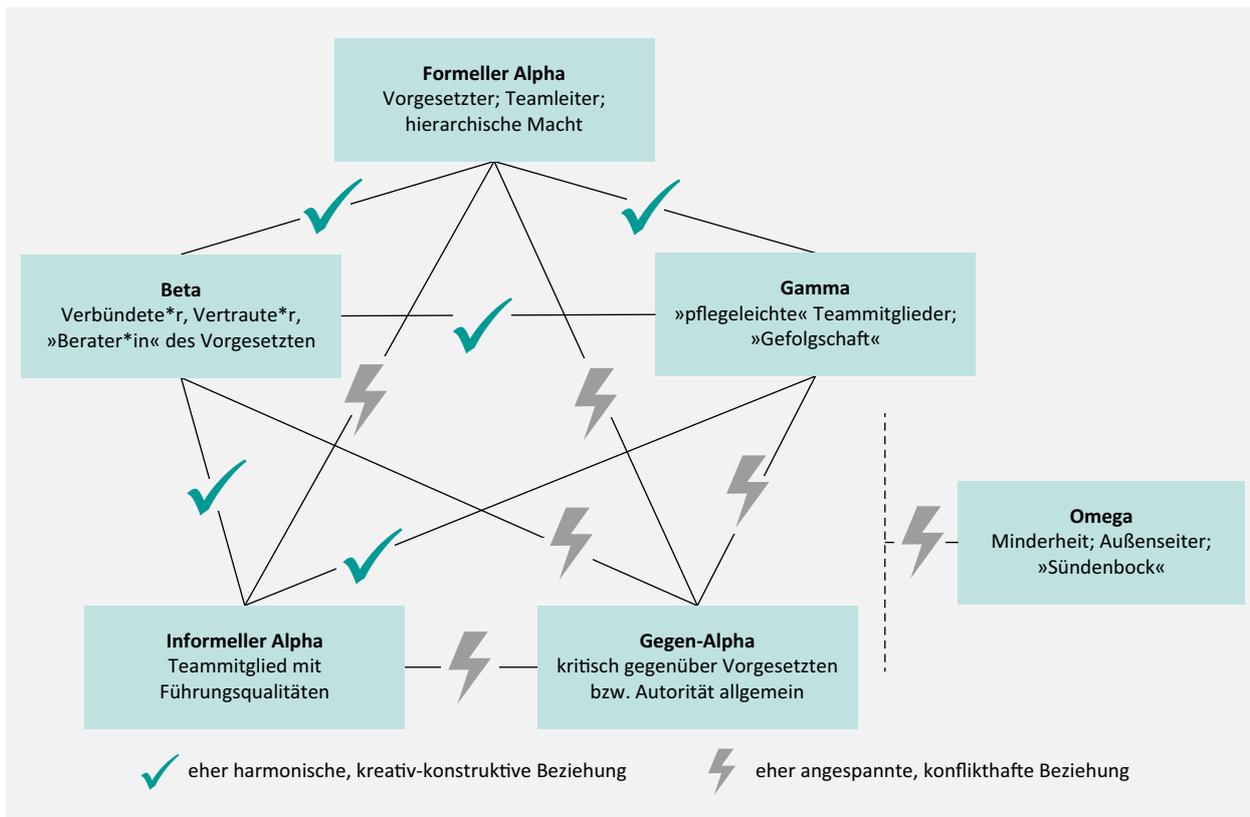


Abb.2 Positions- und Machtstrukturen in hierarchischen Organisationen (eigene Darstellung, in Anlehnung an das rangdynamische Positionsmodell von Schindler 1957)

Das Thema Umgang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit wird im Folgenden in Anlehnung an die rangdynamischen Rollen von Schindler (1957) noch weiter vertieft. Insbesondere wird veranschaulicht, welche Potenziale an Beziehungs- und Machtdynamiken im Kontext von Selbstorganisation konstruktiv *gemanagt* werden müssen.

### 3. Zwischenmenschliche Kommunikation

Auf nützliche Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation können sich selbstorganisierende Gruppen und Teams zurückgreifen, um den Umgang untereinander zu reflektieren und sowohl Aufgabenteilung als auch Arbeitsbeziehungen zu klären. Praxisorientierte Konzepte und Tools bieten konkrete Handlungsimpulse für die konstruktive Zusammenarbeit sowie die konsensfähige Problem- und Konfliktlösung.

Hilfreiche Instrumente für die Gestaltung gelingender zwischenmenschlicher Kommunikation sind:

- Der Ansatz der *gewaltfreien Kommunikation* von Rosenberg<sup>9</sup> bietet eine einfache, aber äußerst wirksame Gesprächsstruktur in vier Schritten, die den angemessenen Ausdruck subjektiver Wahrnehmung sowie die Formulierung von konstruktivem Feedback und allfälligen Veränderungswünschen anderen gegenüber unterstützt:
  - Beobachtungen schildern,
  - Gefühle artikulieren,
  - Bedürfnisse äußern,

IV. um erwünschtes Verhalten bitten.

Dies ist eine willkommene Kommunikationsform, um herausfordernde Situationen zu besprechen und tragfähige Lösungen zu finden statt in Konflikten zu enden.

- Das *Harvard-Konzept der Verhandlung* von Fisher, Ury & Patton<sup>10</sup> erläutert die wesentlichen Aspekte der personenunabhängigen, sachorientierten Verhandlung, indem es auf vier einfachen Prinzipien aufbaut:
  - Menschen und Probleme voneinander trennen,
  - sich auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen,
  - Optionen entwickeln, die zum beiderseitigen Vorteil sind,
  - neutrale Beurteilungskriterien für Lösungen definieren.
 Diese Art der Verhandlung ist eine Kernkompetenz schlechthin, um aus unterschiedlichsten Sichtweisen, Zielen und Bedürfnissen tragfähige Vereinbarungen zu schmieden.
- Der *Bohmsche Dialog*, benannt nach dem Quantenphysiker und Philosophen David Bohm<sup>11</sup>, fördert die kollaborativ-kreative Konversation in Gruppen, die den Fokus auf eine offene, erkundende Haltung, Unvoreingenommenheit, Urteilsfreiheit und Co-Creation legt, um Identität, Integrität und Innovation zu fördern. Dies ist eine Schlüsselmethode, um sich von vorgefassten Meinungen oder einseitigen Strategien zu distanzieren und gemeinsam etwas *wirklich Neues* zu kreieren.

Organisationskultur, Zusammenarbeit und Ergebnisse werden – im weitesten Sinne – maßgeblich durch *Kommunikation* geprägt. Die Qualität der Kommunikation, und damit auch der zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen, wird wiederum von kognitiven Fähigkeiten und konkretem Verhalten der direkt Beteiligten bestimmt. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass Kommunikationsverhalten nicht angeboren, sondern *erlernt* ist.<sup>12</sup> Und was *er*-lernt wurde, kann auch *ver*-lernt oder *um*-gelernt werden. In diesem Sinne bedeutet unternehmenskulturelle Transformation auch: *Kommunikation neu lernen*. Wenn auch nicht grundlegend, so doch punktuell, wo es dazu beiträgt, tragfähige Beziehungen und Zusammenarbeit zu fördern.

**Kommunikationsverhalten ist erlernt und kann somit auch verlernt oder umgelernt werden.**

### Macht als positive Gestaltungskraft

»Wo Kultur wegbriecht, wird Platz frei für Gewalt«, so lautet ein Sprichwort des deutschen Regisseurs und Managers August Everding.<sup>13</sup> Darin kommt die Bedeutung der Unternehmenskultur und einer strategischen Pflege derselben zum Ausdruck. Positiv betrachtet könnte man in Anlehnung an das Zitat schließen: Wo hierarchische Strukturen wegbrechen, wird Platz frei für die *Gestaltungsmacht* aller Beteiligten – um ihre Zusammenarbeit selbstverantwortlich zu organisieren, gute zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Dafür zu sorgen, dass diese Gestaltungsmacht wertschöpfend und gesundheitsbewusst genutzt wird, ist Führungsaufgabe im weitesten Sinne. Ob institutionalisierte, hierarchische Führung oder verantwortungsbewusste Selbstführung, es ist und bleibt *Führung*, die in irgendeiner Form geleistet werden muss. Und dafür sind einschlägige Führungs- und Selbstführungskompetenzen unverzichtbar.

Für einen bewussteren Umgang mit Macht ist es angebracht, diese im Kontext von Selbstorganisation neu zu definieren. Dazu gehört, ein soziales System als Machtgefüge zu verstehen und die facettenreichen Kräfte als Ressourcen wertzuschätzen. Macht kann demzufolge als ein *Kraftpotenzial* (an Talenten, Fähigkeiten, Interessen, Motiven etc.), das in jedem Mitglied der Organisation innewohnt und das zur *Einflussnahme und Mitgestaltung* eingesetzt wird, betrachtet werden. Idealerweise wird dieses Potenzial proaktiv und strukturiert gefördert – nicht nur, um den eigentlichen Unternehmenszweck zu erfüllen, sondern auch, um kontraproduktive Entwicklungen (z. B. Mobbing oder Machtmissbrauch) zu minimieren. Zum einen können sich Mitarbeitende gegenseitig ermutigen, ihre Macht wahrzunehmen und sich einzubringen, zum anderen werden sie befähigt, verantwortungsbewusst damit umzugehen – im Sinne des Leistungsauftrags, zum eigenen wie auch zum Wohle des Teams.

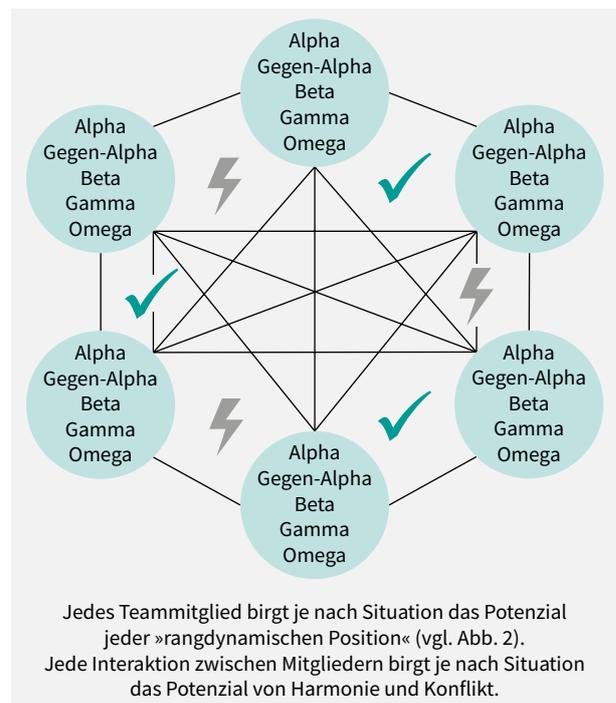
So weit der Blick auf die Organisation, auf Rollen, Kommunikation und Interaktion. Mit Blick auf den Menschen stellt sich die Frage, was ein Paradigmenwechsel von hierarchisch geprägten Machtstrukturen in ein sich selbst organisierendes Machtgefüge bedeutet, welche Anforderungen

bzw. Herausforderungen damit verbunden sind und wie die notwendigen Selbst- und Sozialkompetenzen entwickelt werden können.

### Der Mensch in der Selbstorganisation

Die eigene Macht zu fördern und sie verantwortungsbewusst einzusetzen, ist ein Aspekt von Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung. Das schließt auch *Selbstermächtigung* mit ein, was soviel bedeutet wie, für die eigenen Anliegen, Bedürfnisse, Ideen und Ziele einzustehen, sie wertschöpfend ins Kollektiv (Organisation, Team etc.) zur Erreichung von gemeinsamen Zielen einzubringen sowie die Verantwortung für Auswirkungen und Resultate zu tragen. Neben fachlichen Qualifikationen sind hierzu vor allem Kompetenzen wie Selbstwahrnehmung, Reflexionsfähigkeit, Lösungsorientierung und Konfliktfähigkeit, aber auch Zuhören, Verstehen und Konsensbereitschaft gefragt. Je nach Situation sind auch Qualitäten wie Zurückhaltung, Geduld oder Achtsamkeit, insbesondere aber auch adäquater Selbstaussdruck zielführend. Mit solchen Eigenschaften und Fähigkeiten sind Mitarbeitende bestens gerüstet, um eine hochstehende Kultur der Selbstorganisation aktiv mitzugestalten.

In Abbildung 3 werden die Rollen und Machtdynamiken aus dem Positionsmodell von Schindler (vgl. Abb. 2) sinngemäß in ein nicht hierarchisches, sich selbst organisierendes soziales System (Organisationseinheit, Team, Arbeitsgruppe) übertragen. Dass dieses Bild auf den ersten Blick harmonischer wirkt als das ursprüngliche, rührt daher, dass eine hie-



**Abb. 3** Potenzial an Rollen- und Beziehungsdynamik sowie Machtgefüge in der Selbstorganisation

rarchische Führungsfunktion fehlt und die Teammitglieder grundsätzlich in gleichberechtigten Beziehungen zueinander stehen. Auf den zweiten Blick wird die Komplexität sichtbar, die darin steckt. Teammitglieder bringen neben ihrem fachlichen Wissen und ihren Fähigkeiten auch jeweils individuelle Persönlichkeitsstrukturen, Talente und Potenziale, Stärken und Schwächen, aber auch Interessen und Motive sowie – letztlich, aber nicht unwesentlich – ihre Ansprüche an Führung und Selbstführung ein.

**In jedem Teammitglied steckt theoretisch das Potenzial aller rangdynamischen Positionen.**

Hier wird die Komplexität ersichtlich, mit der ein sich selbst organisierendes Team aufgabenorientiert und menschenrecht umgehen muss. In jedem Teammitglied steckt theoretisch das Potenzial aller rangdynamischen Positionen nach Schindler (a. a. O.), die aber keine fixen Größen sind, sondern sich je nach Teamzusammensetzung oder Aufgabenstellung einerseits situativ zeigen, andererseits dynamisch entwickeln können. Salopp gesagt:

- Es gibt keinen formellen Chef (Alpha), also ist jede *Chefin/ jeder Chef* (informeller Alpha).
- Niemand ist autorisiert, anderen vorzuschreiben, was sie tun sollen, also können alle sagen, was sie gerne tun würden (informeller Alpha).
- Jede/jeder kann Vorschläge machen (informeller Alpha), aber alle anderen haben das Recht, anderer Meinung zu sein (Gegen-Alpha).
- Niemand *muss* sich fügen, also *kann* jede/jeder sich dafür (Gamma) oder dagegen (Gegen-Alpha) entscheiden, was andere vorschlagen.
- Keine/keiner ist Sündenbock (Omega), aber jede/jeder kann jederzeit in irgendeiner bestimmten Angelegenheit von anderen zum Sündenbock gemacht werden.
- Niemand ist Verbündete/Verbündeter (Beta) eines Chefs (da es keinen gibt), aber jede/jeder kann Verbündete/Verbündeter von einzelnen anderen Teammitgliedern sein – inhaltlich und/oder persönlich.
- Es gibt keine Kritikerin/keinen Kritiker (Gegen-Alpha) eines Chefs (es gibt keinen mehr), aber jede/jeder kann, je nachdem, worum es geht und welche Sichtweisen vertreten werden, zur Kritikerin/zum Kritiker von Ideen oder Teammitgliedern werden.

Die Komplexität wird zusätzlich durch die Tatsache erhöht, dass alle Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern das Potenzial sowohl für  *kreativ-konstruktive Produktivität* als auch  *lähmende Harmonie* oder  *kontraproduktive Konflikte* bergen.

Um mit diesen Dynamiken umzugehen, ist es hilfreich, wenn Mitglieder von sich selbst organisierenden Teams zumindest ansatzweise über relevantes Wissen sowie entsprechende Methoden und Fähigkeiten verfügen, wie sie in diesem Beitrag beschrieben werden. Um dies gar zu  *kultivieren*, d. h. zu erler-

nen und stetig weiterzuentwickeln, kann Reflective Practice<sup>14</sup> (reflektiertes Arbeiten und Lernen) ein wirksames Instrument sein.

**Veränderungskompetenz »Reflective Practice«**

Wo Führung im herkömmlichen Verständnis als  *ordnende Hand* mit Weisungs-, Belohnungs- und Sanktionsbefugnis wegfällt, muss ein sich selbst organisierendes Team fähig sein, bzw. befähigt werden, zusätzlich zur aufgabenorientierten Handlungsebene auch die Beziehungsebene – d. h. die Komplexität bilateraler Beziehungen, der Gruppendynamik und des Machtgefüges – längerfristig gut zu gestalten. Wenn das nicht annähernd gelingt, können Dysfunktionalitäten wie Demotivation, Konflikte, Stress, Überforderung, Leistungsabfall, Fehlzeiten oder Fluktuation die Folge sein.

Reflective Practice beschreibt den praxisorientierten Lernprozess durch die Reflexion von Alltagserfahrungen mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns und von Anpassungsleistungen zugunsten verbesserter Interaktion, gesteigerter Produktivität und gestärkter Arbeitsbeziehungen. Mit anderen Worten:  *gemeinsames Lernen aus der Praxis für die Praxis durch Dialog und Reflexion*. Grundstrukturen der Methode, die der britische Atomphysiker und Pädagoge Reginald Revans<sup>15</sup> entwickelt und als »Action Learning« bezeichnet hat, haben mittlerweile den Weg in die Beratungs-, Bildungs- und Arbeitswelt in einer Vielzahl von Methoden und Formaten gefunden. Ihnen allen ist gemeinsam, konkrete Problem- und Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag (auf der Inhalts- und/oder Beziehungsebene) zu reflektieren. Das heißt, Situationen oder Sachverhalte kognitiv zu vergegenwärtigen, zu analysieren, aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, Zusammenhänge zu verstehen, innovative Problem- und Produktlösungen zu entwickeln oder auch verhaltensbezogene Veränderungswünsche abzuleiten.

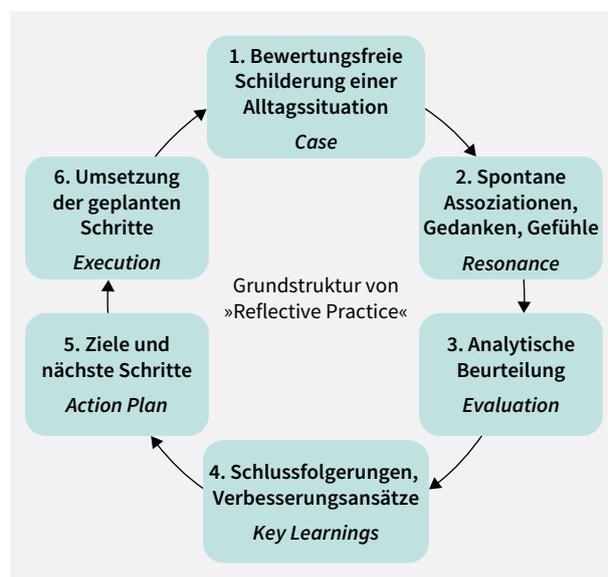


Abb. 4 Grundstruktur von »Reflective Practice«

Dadurch können nicht nur fundierte sachliche Lösungen gefunden, sondern auch Denken und Verhalten agil, kontinuierlich und Purpose-orientiert weiterentwickelt werden.

**Individuen und Teams sollten sich ihrer Kommunikationsmuster bewusster werden und mit neuem Verhalten experimentieren.**

Im Zusammenhang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit geht es im Speziellen darum, dass sich Individuen und Teams ihrer Kommunikationsmuster bewusster werden, dass sie Handlungsspielraum ausloten, über Sachverhalte und Umgangsformen verhandeln und sich gegenseitig ermutigen, mit neuem Verhalten zu experimentieren, um einerseits das Potenzial aller einzelnen Mitglieder zu integrieren und andererseits das kollektive Potenzial zielführend auszuschöpfen. Die Grundstruktur für Reflective Practice, die in Abbildung 4 skizziert ist, findet sich sinngemäß in über Jahrzehnte bewährten Methoden für Coaching, Supervision und Intervention genauso wie in trendigen Frameworks des agilen Projektmanagements (z. B. Scrum<sup>16</sup>), der Produktentwicklung (z. B. Design Thinking<sup>17</sup>) oder des strukturierten Erfahrungs- und Gedankenaustauschs (z. B. Working out Loud<sup>18</sup>) wieder.

### Auch Selbstorganisation muss organisiert werden

Aus diesen Ausführungen zu Selbstorganisation kann man – fast paradox anmutend – schließen, dass auch Selbstorganisation *organisiert* werden muss. Der Umgang mit Macht ist dabei ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, da jedes einzelne Mitglied in der Selbstorganisation in einem gewissen Sinne zu einer *machtvollen, treibenden Führungskraft* werden kann. Entwicklungen in Richtung Selbstorganisation dürfen auf keinen

Fall sich selbst überlassen werden (auch wenn dies der Begriff per se nahelegen könnte), sondern müssen proaktiv unterstützt in gute Bahnen gelenkt werden, um das Potenzial, das darin steckt, zum Wohle sowohl des gemeinsamen Kernauftrags als auch der gesunden Weiterentwicklung des sich selbst organisierenden sozialen Systems (z. B. Organisationseinheit, Team, Individuum) zu erschließen.

Die Kunst der *Organisation der Selbstorganisation* besteht im Miteinbezug nützlicher Grundlagen und begünstigender Gestaltungsprinzipien sowie in der entwicklungsorientierten Begleitung. Kerngedanken hilfreicher Konzepte (wie bereits erläutert) können gewinnbringend und situativ auf die Praxis übertragen werden. Zum einen können sie als Orientierungshilfen dienen, um gute Rahmenbedingungen für Selbstorganisation aufzubauen, zum anderen können sie auch schlüssige Anhaltspunkte für eine externe Unterstützung liefern, wenn Dysfunktionalitäten auftreten und direkt Betroffene an Grenzen stoßen, um ihre Herausforderungen selbsttätig zu meistern. Jede Intervention von außen trägt auch wieder zur Weiterentwicklung des betroffenen Systems bei und ist somit eine Investition in die Zukunft. Des Weiteren ist die Grundhaltung förderlich, dass der Weg in die Selbstorganisation einen Entwicklungsprozess darstellt und dass es sich um ein iteratives Vorgehen handelt, bei dem alle Beteiligten jederzeit *sowohl betroffene als auch mitgestaltende Lernende* sind.

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Wick, H.: Verstehen Sie die Quantenphysik, Herr Professor? Online verfügbar unter: <https://www.srf.ch/wissen/natur/verstehen-sie-die-quantenphysik-herr-professor>, SRF, 15.5.2014, (letzter Zugriff: 26.6.2020).
- 2 Vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1987.
- 3 Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Bern 2003, S. 22.
- 4 Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern 1993, S. 12.

### Zusammenfassung

Die Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur zur Selbstorganisation verlangt eine Anpassung von Strukturen und Prozessen, neue Arbeitsmethoden und Fähigkeiten und nicht zuletzt eine einschneidende Kulturveränderung. Die Neudefinition von Macht als menschliche Ressource und Entwicklungspotenzial sowie ein entsprechend konstruktiver Umgang damit trägt wesentlich zum Gelingen bei. In der selbstorganisierten Zusammenarbeit müssen Beteiligte die einzelnen Teilaufgaben erfüllen und sie zu einer Gesamtleistung koordinieren können, aber auch sich selbst als Individuen sowie als Team gesund und arbeitsfähig erhalten. Dazu gehört insbesondere die konstruktive Gestaltung des Machtgefüges. Macht und Ermächtigung müssen dabei Hand in Hand gehen, genauso wie Handlungsfreiraum und Verantwortung. Beteiligte sollen ermächtigt, aber auch befähigt werden, ihre eigene Macht zuzulassen, mit ihr zu experimentieren, zu lernen, sie angemessen auszudrücken, die Macht anderer ebenso zu respektieren und vor allem sie verantwortungsbewusst einzubringen. Das erfordert einen individuellen und kollektiven Lernprozess.

### Abstract

The development of an organization towards self-direction is a major culture change that requires new structures, methodologies and capabilities. A new definition of power as a human resource and development potential, as well as new and constructive ways of dealing with it, can significantly contribute to a successful transformation. In self-organized collaboration, members need to execute their individual deliveries and coordinate them into an overall performance. In addition, they have to take care of themselves as individuals and as a team to keep workability high and their own social system healthy. Constructive use of individual power and the deliberate management of the complex dynamics of power within the team is an essential part of it. Furthermore, power and empowerment must go hand in hand, just like freedom and responsibility are complementary qualities. Colleagues have to be encouraged as well as enabled to allow their power, to experiment with it, to learn to express it appropriately, to respect the power of others in return, and to apply it responsibly. This implies an individual and collective learning process.

- 5 Schlumpf, H.-U.: Dialog- und Lernkultur in Organisationen. Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten, Stuttgart 2019, S. 88.
- 6 Schindler, R.: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: Psyche, Band 11, Nr. 5, 1957, S. 308–314.
- 7 Steiger, T./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Heidelberg 2008, Band 1, S. 47.
- 8 Vgl. Belbin, R. M.: Team Roles at Work, Milton Park 2010.
- 9 Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten, Paderborn 2001, S. 25.
- 10 Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main 1984, Jubiläumsausgabe 2000, S. 39 ff.
- 11 Vgl. Bohm, D.: Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart 1998.
- 12 Vgl. Hüther, G.: Gehirn, Lernen und Ent-Wicklung in Organisationen, Hirnforscher und Neurologe Gerald Hüther beim 1. MVB-Ad Summit 2019 in Frankfurt am Main, 16.5.2019, Youtube-Video unter <https://www.youtube.com/watch?v=Qe9Oe8TpPIA> (letzter Zugriff: 26.6.2020).
- 13 Mörtenhummer, M./Mörtenhummer, H. (Hrsg.): Zitate im Management. Das Beste von Top-Performern und Genies aus 2000 Jahren Weltwirtschaft, Wien 2008, S. 76.
- 14 Vgl. Schön, D. A.: The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action, New York 1984.
- 15 Vgl. Revans, R. W.: ABC of Action Learning, Aldershot 2011 (Neuaufgabe). Revans wurde vom tragischen Unfall der Titanic zur Entwicklung dieser Methode angeregt. Sein Vater war Mitglied der Kommission, die den Untergang der Titanic untersucht hat und zum Schluss gekommen war, dass es sehr wohl Ingenieure gab, die manche Konstruktionslösungen anzweifeln, sich aber nicht trauten, ihre Bedenken entgegen dem Enthusiasmus der Mehrheit zu äußern. Für dieses Phänomen in Teams, das aufgrund eines starken Bedürfnisses nach Harmonie und Konformität zu dysfunktionalen Entscheidungen führt, hat Irving Janis den Begriff »Groupthink« geprägt (vgl. Janis, I. L.: Victims of Groupthink, Boston 1972). Action Learning soll Groupthink entgegenwirken.



**Hans-Ueli Schlumpf**  
Coach & Supervisor zhaw bso,  
Mediator zhaw, Organisationsberater,  
Fachbuchautor  
[www.cciel.ch](http://www.cciel.ch)

- 16 Vgl. Rubin, K. S.: Essential Scrum – A Practical Guide to the Most Popular Agile Process, Boston 2013.
- 17 Vgl. Brown, T.: Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York 2009.
- 18 Vgl. Stepper, J.: Working out Loud, Vancouver 2015.

#### IMPRESSUM

##### Herausgeber

zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

##### Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

##### Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: [zfo@wiwi.uni-muenster.de](mailto:zfo@wiwi.uni-muenster.de)

##### Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0, E-Mail: [zfo@schaeffer-poeschel.de](mailto:zfo@schaeffer-poeschel.de)

##### Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

##### Redaktion

Corina Alt ([www.publishate.eu](http://www.publishate.eu)), Traudl Kupfer ([www.traudl-kupfer.de](http://www.traudl-kupfer.de))

##### Typografisches Konzept

Jennifer Ruck/Willy Löffelhardt, Stuttgart

##### Umschlaggestaltung

Melanie Frasch/Sandra Schönthaler

##### Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

##### Satz

Claudia Wild, Konstanz

##### Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

##### Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

##### Abonentenservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250\*, Telefax 08 00/50 50 446\* (\*kostenlos), E-Mail: [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

##### Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 119,- € (Print + online) bzw. 89,- € (online), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 19,- € (jeweils einschließlich Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de) möglich oder direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

##### Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: [bernd.junker@haufellexware.com](mailto:bernd.junker@haufellexware.com), Anlieferadresse für Anzeigen: [daten@haufe.de](mailto:daten@haufe.de)

##### Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

##### Informationen für Autoren

[www.zfo.de](http://www.zfo.de)

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485  
[www.zfo.de](http://www.zfo.de)



# Die strategischen Digitalisierungsfelder

Klarheit über die Schwerpunkte der Digitalisierung gewinnen

Roman Stöger

Für die meisten Organisationen, vor allem für deren Führung, bedeutet Digitalisierung zunächst die Herausforderung, die möglichen Themen, Ideen, Ansätze, Erfahrungswerte und Beispiele zu sortieren. Management hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, der Diskussion eine Struktur zu geben, damit ein gemeinsames Verständnis gegeben ist und dann auch Entscheidungen getroffen werden können.

Bevor ein Unternehmen in die digitale Welt startet,<sup>1</sup> sollte Klarheit über die Digitalisierungsfelder herrschen, damit Orientierung vorhanden ist und die Ressourcen richtig priorisiert werden. Alles andere führt zu Missverständnissen, zu Verzettlung und am Ende zu ausufernder Diskussion ohne Ergebnis. Ein *Digitalisierungsfeld* ist ein Schwerpunkt zur Digitalisierung. Alternative Begriffe sind etwa Digitalisierungsoption oder digitale Basisstrategie.

Große Versicherungsunternehmen wie Axa, Generali oder Prudential haben permanent die Aufgabe, ihre Digitalisierungsaktivitäten zu prüfen und ihr digitales Portfolio umzusetzen. Dabei geht es von einfachen, internen Prozessverbesserungen wie Websitzungen bis zu umfangreichen digitalen Innovationslösungen. Die Allianz hat beispielsweise ein Kompetenzzentrum mit dem Titel »Global Digital Factory« geschaffen. Dort werden neue digitale Lösungen für den Kunden erarbeitet und alle Kontaktpunkte, Kanäle und Prozesse in die Diskussion einbezogen. Immer mehr Unternehmen entwickeln Formate und Methoden, um genau diesen umfänglichen Blick auf die Digitalisierung zu werfen und die richtigen *Schwerpunkte für die neue, digitale Welt* zu finden. Die Global Digital Factory der Allianz befindet sich in einem Hightech-Areal in München; abseits traditioneller bzw. hierarchischer Strukturen werden Lösungen für eine neue Unternehmenskultur, für Kooperation, Innovation und Kundenorientierung entwickelt.

## Schwerpunkte setzen

Diskussions- und Ordnungsrahmen der Digitalisierungsfelder ist die *Digitalisierungsmatrix*. Diese besteht aus zwei Koordinaten. Auf der x-Achse befinden sich das aktuelle und das neue Geschäftsmodell. Digitalisierungslösungen können das bestehende Geschäftsmodell verstärken oder ein völlig neues initiieren. Auf der y-Achse sind der Markt- bzw. der Produktivitätsfokus dargestellt. Jede Digitalisierungsmaßnahme muss zu einem Fortschritt in die eine oder andere Richtung führen. Die Digitali-

sierungsmatrix bildet somit die Grundlage für die Erarbeitung und Entscheidung über notwendige Schwerpunkte der Zukunft.

Entlang der Dimensionen der Digitalisierungsmatrix können nun *vier digitale Normstrategien* dargestellt werden, in denen die Digitalisierungsfelder liegen (vgl. Abb. 1).<sup>2</sup> Die erste ist die Professionalisierung durch Digitalisierung. Innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells wird primär an der Produktivität gearbeitet, d.h. an Abläufen, Funktionen, Durchlaufzeiten und Führungsprozessen. Die zweite wird als Perfektionierung durch Digitalisie-



Abb.1 Grundlogik der Digitalisierungsfelder

Beispiel: Versicherung					
Hintergrund: Eine Universalversicherung startet ein Digitalisierungsprogramm. Zu Beginn werden die möglichen Digitalisierungsfelder entwickelt, um eine solide Entscheidungsgrundlage für Schwerpunkte zu haben.					
A. Digitalisierungsfelder					
<i>Digitalisierung mit Marktfokus</i>					
aktuelles Geschäftsmodell	<b>3. Marktentwicklung durch Digitalisierung</b> 3.1. Einführung digitales Key-Account-Management 3.2. Umsetzung Webl ine »Question and Help« 3.3. Konzept und Umsetzung Digital Marketing/ Digital Social Media 3.4. Einführung eBroker-Paket 2.0		<b>4. Innovation durch Digitalisierung</b> 4.1. Konzept und Umsetzung Webshop und Bot »Smart Insurance« (Künstliche-Intelligenz-Lösungen im Privatkundengeschäft) 4.2. Einführung Digital Services für Firmenkunden-Geschäftsfeld 4.3. Pilotierung Digital Access 2.0		
	<b>1. Professionalisierung durch Digitalisierung</b> 1.1. Verbesserung und Roll-out Customer-Relationship-Management-Lösung (unternehmensweit) 1.2. Automatisierung Status- und Schadensbericht inkl. Dokumentenmanagement 1.3. digitale, professionalisierte Projektportfolio-Steuerung		<b>2. Perfektionierung durch Digitalisierung</b> 2.1. Umsetzung eHR und ePD 2.2. Digitalisierung der relevanten Kundenprozesse (Customer Journey) 2.3. Einführung Digital Knowledge Insurance 1.0 2.4. Digitalisierung aller Vertriebsprozesse		
	<i>Digitalisierung mit Produktivitätsfokus</i>				
	<b>B. Entscheidung und Umsetzung</b>				
<i>Digitalisierungsfeld</i>	<i>Eckpunkte</i>	<i>Entscheidung/ Maßnahme</i>	<i>Termin</i>	<i>Verantw.</i>	
<b>1. Professionalisierung durch Digitalisierung</b>					
1.1. Verbesserung und Roll-out Customer-Relationship-Management-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>unternehmensweite Umsetzung des Customer-Relationship-Managements</li> <li>Effizienzsteigerung in Vertrieb und Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung des Stufenplans A bis D</li> <li>Ausweis der Effizienzsteigerung in der Scorecard</li> </ul>	15.12.	Nowak	
1.2. ...					
<b>2. Perfektionierung durch Digitalisierung</b>					
2.1. Umsetzung eHR und ePD	...				

Abb. 2 Digitalisierungsfelder: Beispiel aus der Versicherungsbranche

rung bezeichnet. Auch hier steht die Produktivität im Vordergrund, allerdings erfolgt dies im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells. Normstrategie drei ist die Marktentwicklung durch Digitalisierung. Im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells werden neue Märkte, Kunden, Produkte bzw. Dienstleistungen forciert. Die vierte wird als Innovation durch Digitalisierung bezeichnet. Kennzeichen sind Marktlösungen durch ein völlig neues Geschäftsmodell. Dies sind die radikal neuen Ansätze, die oftmals zu Veränderungen von Unternehmen und Branchen führen und als Substitution bzw. Disruption bezeichnet werden.

### Digitalisierungsfelder erarbeiten

Um die eigenen Digitalisierungsfelder zu ermitteln, werden entlang dieser vier Quadranten Vorschläge entwickelt. Der Normalfall in Organisationen ist, dass bereits viele Ideen vorhanden sind oder gerade umgesetzt werden. Deswegen sollten vor der eigentlichen Kreativitätsphase zunächst die existierenden Themen gesammelt werden. Anhand der Matrix kann dann eine Einschätzung erfolgen, wie ausgewogen die Digitalisierungsfelder sind und ob *Schwerpunkte* in die eine oder andere Richtung gesetzt werden sollten.

Damit diese Priorisierung diskutiert werden kann, werden die einzelnen Themen mit Eckpunkten kurz beschrieben und anschließend entschieden. Idealerweise erfolgt dies in Form von Maßnahmen mit konkreten Terminen und Verantwortlichkeiten (vgl. Abb. 2). Nur so entsteht der notwendige Druck, die Themen präzise zu durchdenken und konkret zu machen. Diejenigen Themen, die realisiert werden sollen, sind im Anschluss in die Digitalisierungsstrategie aufzunehmen. Die Digitalisierungsmatrix und die Digitalisierungsfelder können aber weiterhin als Diskussions- und Sortierungsraster zur Verfügung stehen und bilden damit eine Methodik zur kontinuierlichen und professionellen Entwicklung von *Themen für die neue Welt*.<sup>3</sup>

### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

- Überblick, Sortierung und Orientierung bezüglich der vielen Themen, Ideen, Ansätze, Beispiele etc.
- Klarheit über die richtige Aufstellung und den richtigen Mix für die digitale Welt
- Prüfung der Ausgewogenheit der Digitalisierungsfelder
- breite Einsatzmöglichkeit für Geschäftsfelder, Produkte, Regionen, Kunden etc.

### Anmerkungen

- 1 Hess, T.: Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019, S. 41 ff.
- 2 Stöger, R.: Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 86.
- 3 Appelfeller, W./Feldmann, C.: Die digitale Transformation des Unternehmens, Berlin 2018, S. 193.



**Prof. Dr. Roman Stöger** ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig. roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at



# Die quantitative Inhaltsanalyse

## Systematisch Bild- und Schriftquellen auswerten

Johannes Brunzel/Sylvana Neutzer

Ergebnisse aus der Organisationsforschung zeigen, dass quantitativ erfassbare sprachliche Aussagen für betriebswirtschaftlich relevante Größen aussagekräftige Ergebnisse liefern.<sup>1</sup> Die verwendete Methode – die computergestützte Textanalyse (CATA) – hilft, Bild- und Schriftquellen, die in Zeiten größer werdender Datenmengen an Bedeutung gewinnen, systematisch auszuwerten.

Unternehmen haben vermehrt Zugriff auf große Datenmengen, insbesondere in Form von Texten, die betriebswirtschaftlich nutzbar gemacht werden müssen. Die quantitative Inhaltsanalyse hat dabei das Potenzial, die Aussagen von Gruppen wie Konsumenten aus allen schriftlichen Datenquellen nutzbar zu machen. Dieser Beitrag konzentriert sich dabei auf die Darstellung eines Rahmens zur Analyse von Textdaten und zeigt dies exemplarisch an einem Beispiel aus dem Bereich eines Konsumgüterherstellers. Interessierte Praktiker können so das Beispiel replizieren oder den Rahmen nutzen, um es an eigene betriebswirtschaftliche Problemstellungen anzupassen. Um die Breite und Vielfalt dieses aufkommenden Bereiches bearbeitbar zu machen, konzentriert sich der Artikel auf statische Anwendungen mit vordefinierten Wortlisten basierend auf dem Anwendungsbeispiel des Konsumgüterherstellers. Im Vergleich zu dynamischen Ansätzen ohne vordefinierte Wortlisten (maschinelles Lernen) haben diese Ansätze eine Reihe von Vorteilen hinsichtlich Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Replizierbarkeit und Effizienz.<sup>2</sup> Zudem ist das Verständnis der statischen Methode meist die Voraussetzung für die Anwendung von dynamischen Ansätzen.

### Hintergrund

Die Idee der Inhaltsanalyse existiert seit dem 17. Jahrhundert. Die Identifikation von Schlüsselwörtern und deren Kategorisierung ist seit jeher ein Mittel, um Sprache und deren Bedeutung zu analysieren. Der Begriff der Inhaltsanalyse (englisch: Content Analysis) wurde während des Zweiten Weltkriegs durch Berelson und Lasswell geprägt. Sie nutzten Massenmedien, um mit dieser Analyse ihre Theorien über Kriegspropaganda zu prüfen.<sup>3</sup> Berelson definierte die Inhaltsanalyse als eine Forschungstechnik zur objektiven, systematischen und quantitativen Beschreibung eines Kommunikationsinhaltes.<sup>4</sup>

Heute versteht man unter dem Begriff Inhaltsanalyse jede Tätigkeit, die Texte (oder jedes andere bedeutungsvolle Aus-

gangsmaterial) auf ihren Inhalt hin analysiert.<sup>5</sup> Diese Definition weist auf die Flexibilität der Methode hin, jede Art von (schriftlichem) Ausgangsmaterial analysieren zu können. Sie stützt sich auf die Theorie, dass anhand der Sprache Rückschlüsse auf Charaktereigenschaften oder kognitive Zustände des Verfassers gezogen werden können.<sup>6</sup> In der quantitativen, computergestützten Inhaltsanalyse der Betriebswirtschaftslehre liegt das Hauptaugenmerk auf dem Auszählen von Wörtern.<sup>7</sup>

Die Methode verbreitete sich zunächst in den Kommunikations- und Sozialwissenschaften, findet aber inzwischen auch Einzug in viele andere wissenschaftliche Felder. Auch in der Praxis kann diese Methode von Nutzen sein. Ein Beispiel für die Nutzung in der unternehmerischen Praxis ist die Konsumentenforschung.<sup>8</sup> Hier könnten Markenpersönlichkeiten (wie nach Aaker<sup>9</sup>) bestimmt werden.<sup>10</sup> Zudem könnten Konsumentenkommentare nach einer Serviceinnovation oder Produkteinführung systematisch hinsichtlich der Kundenstimmung (*sentiment*<sup>11</sup>) analysiert werden, um eine angepasste Kommunikation und eine tatsächliche Strategieänderung vorzunehmen. Die Sprachanalysen stehen dabei in Konkurrenz zu traditionellen Methoden (z. B. repräsentative Telefonbefragungen), bieten aber Vorteile mindestens hinsichtlich zweier Aspekte: Effizienz (schnelle, kostengünstige Erhebung) und Ausschluss von Verzerrungen (z. B. Interviewer-Bias). Andere Beispiele finden sich im Bereich HR, indem potenzielle Bewerber für Stellenanzeigen linguistisch analysiert werden könnten, um eine zusätzliche Dimension im Personalauswahlprozess zu erhalten.

### Verfahren

Eine generische Methodik zur Durchführung der quantitativen Inhaltsanalyse, angelehnt an die Methodik von Bryman und Bell 2015,<sup>12</sup> ist in Abbildung 1 dargestellt.

Vor Beginn einer Untersuchung muss zunächst die Forschungsfrage formuliert werden. Diese Frage soll mithilfe der Inhaltsanalyse beantwortet werden. In der Regel fragt man sich

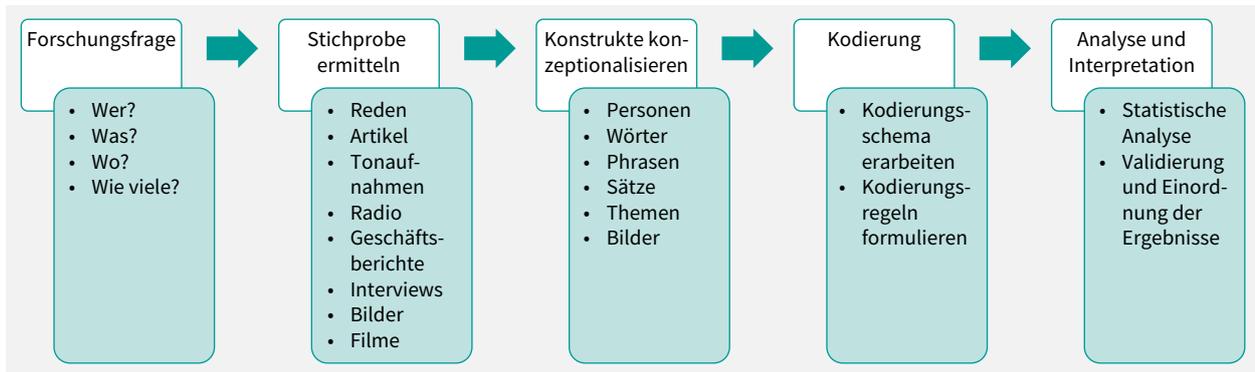


Abb. 1 Methodik zur Durchführung der quantitativen Inhaltsanalyse

hier, »Wer«, »Was« oder »Wie viel« eines ausgewählten Inhaltes besonders oft erwähnt wird. Um dies zu veranschaulichen, werden im folgenden Praxisbeispiel Twitter-Kommentare eines Konsumgüterunternehmens nach einer Serviceinnovation bzw. Produktinnovation betrachtet. Ein Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich beantwortet die Frage nach dem »Wer« mit individuellen Konsumentendaten. Das »Was« könnten in diesem Fall Kommentare von Konsumenten bezüglich eines neuen Produktes sein. »Wo« könnte sich in diesem Fall auf eine oder mehrere Social-Media-Plattformen wie Twitter oder ein Forum beziehen. »Wie viele« könnte die Anzahl der zu untersuchenden Kommentare betreffen.

### Als erstes muss die Forschungsfrage formuliert werden.

Anschließend wird das Medium ausgesucht, das sich am besten zur Untersuchung und Beantwortung der Forschungsfrage eignet. Dabei kann fast jede Quelle untersucht werden, in der sich etwas zählen lässt. In der Regel handelt es sich um Textbeiträge, in denen Wörter gezählt werden. Dabei ist es grundsätzlich egal, ob es sich um gesprochenes, geschriebenes oder visuell aufgenommenes Material handelt. Im Detail kann es sich hierbei um Reden, Geschäftsberichte, Interviews, Radiobeiträge, Berichterstattungen, Bücher, Briefe, Bilder, Filme, Artikel, Stellenanzeigen, Produktbeschreibungen oder Unternehmensbeschreibungen handeln. Auch neuere Medien, beispielsweise die sozialen Medien, können untersucht werden, also alle Massen-

#### Bias

bezeichnet in der Meinungsforschung eine Verzerrung des Ergebnisses aufgrund von Messfehlern oder falschen Untersuchungsmethoden.

#### Selbstselektionseffekte

Bei der Selbstselektion treffen Personen selbst die Entscheidung, ob sie an einer Untersuchung oder Befragung teilnehmen. Sie werden also nicht durch ein zufälliges oder systematisches Stichprobenverfahren selektiert. Dies gefährdet die Repräsentativität der Ergebnisse.

medien, in denen eine Eigenschaft gezählt werden kann. In der unternehmerischen Praxis wäre eine Untersuchung von Rezensionen (z. B. im Online-Shopping) oder Social-Media-Beiträgen denkbar. In unserem Praxisbeispiel sind dies Konsumentenkommentare, die über Twitter in kurzer und informeller Form vorliegen. Hierbei ist zu beachten, dass verschiedene Narrative unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Daher sollten idealerweise möglichst viele Texte über verschiedene Zeiträume von einem Konsumenten erhoben werden, um valide Aussagen treffen zu können. Twitter-Kommentare sind tendenziell einfach erhebbar, da eine offene Schnittstelle verfügbar ist und Konsumenten die Plattform aktiv nutzen, um ihre Meinung kundzutun. Die »Tweets« sind spontan (d. h., sie folgen keinem Skript), sofort für jeden weltweit sichtbar und auffindbar. Zudem könnten die Kommentare mit freiwillig und öffentlich zugänglichen Angaben verknüpft werden, einschließlich Profilangaben, Zeitzonen und Sprachen. Große Fallzahlen ermöglichen es zudem, mögliche Verzerrungen bei der Erhebung zu reduzieren (z. B. **Selbstselektionseffekte**).

Im Anschluss daran müssen Konstrukte gebildet werden. Die Anwender definieren, was genau gezählt werden soll. Hierbei kann es sich um einzelne Wörter, um Phrasen oder auch um die Menge der Sätze handeln. Im Praxisbeispiel nutzt das Unternehmen direkte positiv und negativ konnotierte Wörter aus validierten und etablierten Wörterbüchern, um die Stimmung der Konsumenten nach der Serviceinnovation zu messen.

In der Kodierungsphase wird ein Schema erarbeitet, durch das die spätere Analyse erfolgen soll. Das Kodierungsschema muss auf das Problem zugeschnitten sein. Hier kann jeder untersuchte Wert eine eigene Variable bekommen und gezählt werden. Darüber hinaus können mithilfe des Wörterbuchsystems auch ganze Themen oder Wortgruppen gezählt werden. Bei Analysen, die auf einem Wörterbuch basieren, werden vorher definierte Wortstämme gezählt und gruppiert. Hierzu werden beispielsweise bestimmten Wortgruppen Eigenschaften zugeschrieben, wie positiv oder negativ, charmant, selbstbewusst oder narzisstisch. Beispiele sind positive und negative affektive Zustandswörter über das *Lasswell Wertewörterbuch* (Lasswell Value Dictionary)<sup>13</sup> oder das *Harvard IV-4 Wörterbuch*<sup>14</sup>.

Dann definiert man, was genau gezählt werden soll und wie die Wortgruppen bewertet werden.

In der Regel erfolgt die Datenerhebung auf Grundlage der Kodierung automatisch durch ein Computerprogramm – daher der Begriff *CATA – Computer-aided Text Analysis*. In dem Praxisbeispiel nutzt das Unternehmen eine Kombination aus verschiedenen kommerziellen Programmen, um die Analyse durchzuführen. Anschließend exportiert das Unternehmen die erhaltenen Daten in übliche Statistikprogramme. Dort werden die Daten analysiert, validiert und liegen zur Interpretation durch den Anwender bereit. Hauptvorteile des Ansatzes liegen dabei auf der hohen Effizienz und Reliabilität (Zuverlässigkeit).

### Vor- und Nachteile

Die quantitative Inhaltsanalyse bietet folgende Vorteile für Unternehmen:

- vergleichsweise geringer zeitlicher und personeller Aufwand
- kosteneffizient
- hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens
- Computer erkennen andere Muster als der Mensch
- replizierbar und theoretisch perfekt reliabel (zuverlässig)
- kaum durch individuelle Tendenzen des Forschers beeinflussbar
- flexible Vorgehensweise, im laufenden Prozess veränderbar
- Validität der Ergebnisse kann ex post (im Nachhinein) oder ex ante (im Voraus) geprüft werden
- Erweiterung mit künstlicher Intelligenz möglich

Die quantitative Inhaltsanalyse enthält folgende Herausforderungen für Unternehmen:

- Validität in manchen Fällen fraglich oder muss aufwendig überprüft werden
- wenig Berücksichtigung linguistischer Nuancen, wie Mehrdeutigkeit oder Ironie
- reines »Zählen«, die Frage nach dem »Warum?« wird noch nicht beantwortet
- auf Wörterbuch basierende Systeme sind von der Varietät des Wörterbuches abhängig
- korrektes und umfangreiches Erheben von Texten kann aufwendig sein
- kein dynamisches Anpassen an Problemstellungen im Ausgangszustand möglich (künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen)

### Perspektiven

In der deskriptiven Forschung findet diese Methode bereits einen breiten Anwendungsraum. Doch auch in bestimmten Bereichen der unternehmerischen Praxis kann die Inhaltsanalyse einen sinnvollen Beitrag leisten. Ein denkbare Anwendungsgebiet ist hier der Personalbereich, das Marketing mit der Untersuchung der Markenwahrnehmung oder das Monitoring anderer Zielgrößen wie der Kundenzufriedenheit oder der Konkurrenzanalyse.

In Zukunft ist auch die Einbindung von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen denkbar. Dann kann auch der gesamte Prozess der Kodierung automatisiert ablaufen und das Verfahren noch zuverlässigere Ergebnisse liefern, wenn Algorithmen mit Texten vortrainiert sind. Zudem sind schließlich dynamische Analysen vermehrt möglich.

### Anmerkungen zu den Begriffskästen

Bias – Pohl, R. F.: *Cognitive Illusions. A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory*, Hove (UK) 2004.  
 Selbstselektionseffekte – *Marktforschung.de*, <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Selbstselektion/> (letzter Zugriff: 26.6.2020).

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Short, J. C./McKenny, A. F./Reid, S. W.: More Than Words? Computer-aided Text Analysis in Organizational Behavior and Psychology Research. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5. Jg., 2018, H. 1, S. 415–435.
- 2 Vgl. Lee, L. W. et al.: Making Sense of Text. Artificial intelligence-enabled content analysis. In: *European Journal of Marketing*, 54. Jg., 2020, H. 3, S. 615–644.
- 3 Vgl. Krippendorff, K.: *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 4. Aufl., Los Angeles 2018.
- 4 Vgl. Krippendorff, K., a. a. O.
- 5 Vgl. Krippendorff, K., a. a. O.
- 6 Vgl. Krippendorff, K., a. a. O.
- 7 Vgl. McKenny, A. F. et al.: What Doesn't Get Measured Does Exist: Improving the Accuracy of Computer-Aided Text Analysis. In: *Journal of Management*, 44. Jg., 2018, H. 7, S. 2909–2933.
- 8 Vgl. Humphreys, A. et al.: Automated Text Analysis for Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research*, 44. Jg., 2018, H. 6, S. 1274–1306.
- 9 David A. Aaker entwickelte Mitte der 1990er-Jahre das Konzept der Markenidentität. Aaker, D. A.: *Building Strong Brands*, New York 1995.
- 10 Vgl. Humphreys, A. et al., a. a. O.
- 11 Vgl. Humphreys, A. et al., a. a. O.
- 12 Vgl. Bryman, A./Bell, E., a. a. O.
- 13 Peterson, R. L./Brewer, T. L./Lasswell, H. D.: *The Lasswell value dictionary*, New Haven 1965.
- 14 Stone, P. J. *General inquirer harvard-iv dictionary*, 2002, <http://www.wjh.harvard.edu/~inquirer/> (letzter Zugriff: 2.7.2020).

### Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit Distance Leadership

zfo-Toolkit Integrierte Strategy Map



**Johannes Brunzel, MSc., MSc.**  
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
 Lehrstuhl für Organisation und Führung,  
 TU Braunschweig  
[j.brunzel@tu-braunschweig.de](mailto:j.brunzel@tu-braunschweig.de)



**Sylvana Neutzer, B. Eng.**  
 Studentin des Wirtschaftsingenieurwesens,  
 TU Braunschweig  
[s.neutzer@tu-braunschweig.de](mailto:s.neutzer@tu-braunschweig.de)

# gfo-Mitteilungen

## Corona-Update: Kongress, Mitglieder- versammlung, Awards

Es ist August und wir blicken angesichts erneut steigender Fallzahlen alle miteinander in die Glaskugel: Werden wir *unseren Kongress und unsere Mitgliederversammlung* Ende Oktober wieder im gewünschten Rahmen durchführen können oder in dem inzwischen gewohnten Rahmen von Online-Meetings? Wunsch und Wirklichkeit reiben sich aktuell kräftig aneinander und niemand weiß jetzt, zu wessen Gunsten die Sache ausgeht.

In jedem Fall haben wir ein großartiges Programm parat und eine große Sehnsucht nach den alten Zeiten, die plötzlich in einem ganz anderen Licht erscheinen. So schwelgen wir aktuell

gerne in den Erinnerungen an die vergangenen Kongresse und drücken parallel die Daumen für 2020 – und die Jahre, die danach kommen: besonders das *Jubiläumsjahr 2022*, in dem wir gerne mit einem großartigen Kongress 100 Jahre gfo feiern möchten.

Neben den Nachrichten des Zweifels gibt es aber auch die der Gewissheit:

Der *gfo-Process-Solutions-Award 2020* und der *gfo-Student-Award 2020* werden in jedem Fall verliehen – live in Düsseldorf und/oder im Netz. Denn wir haben erneut und trotz Corona genügend Einreichungen, dass die engagierten Jurys sich nun an die Arbeit machen konnten, um die besten Praxisprojekte im Business-Process-Management und die besten Masterarbeiten im Fach Organisation für das Jahr 2020 zu bestimmen.



Antje Cordes (Vorstand gfo), Dr. Maike Wiarda (Regionalleitung Hannover) und Dr. Kai Krings (Vorstand gfo) hoffen, dass es auf dem Kongress so ähnlich wird wie 2019



Prof. Dr. Thomas Russack (Vizepräsident gfo) freut sich auch in 2020 wieder über eine rege Beteiligung beim gfo-Student-Award



Simone Glitsch (Vorstand gfo) und Tanja Micheel (Vorstand Bank für Sozialwirtschaft und Beirätin gfo) freuen sich auf die Fortsetzung des Austauschs in 2020

Nach dem guten Erfolg in 2019 geht die *Online-Mitgliederversammlung* nun bereits in die zweite Runde – und dieses Mal gleich mit dem Novum der *Vorstandswahl auf dem Online-Kanal*. Wir sind nicht die ersten, die diesen Weg beschreiten, aber in Deutschland mit großer Wahrscheinlichkeit immer noch in der Gruppe der »Avantgarde« oder zumindest der »Early Adapter« – und sind auch ein wenig stolz darauf. Denn das, was wir hier als reine Ehrenamtsorganisation hinbekommen, ist mehr als manche Hauptamtsorganisation schafft.

Das zeigt auch einmal mehr der umfangreiche *Rechenschaftsbericht* von mehr als 50 Seiten, den der aktuelle Vorstand zum Ende seiner dreijährigen Amtszeit rechtzeitig zur Online-MV vorgelegt und für die Mitglieder veröffentlicht hat.

Zwei Projekte, die im Rechenschaftsbericht noch kaum Erwähnung finden konnten, seien an dieser Stelle ergänzt: Die neue Community of Practice zum Thema »*Betriebliches Gesundheitsmanagement*«, von der wir unter anderem schon wis-

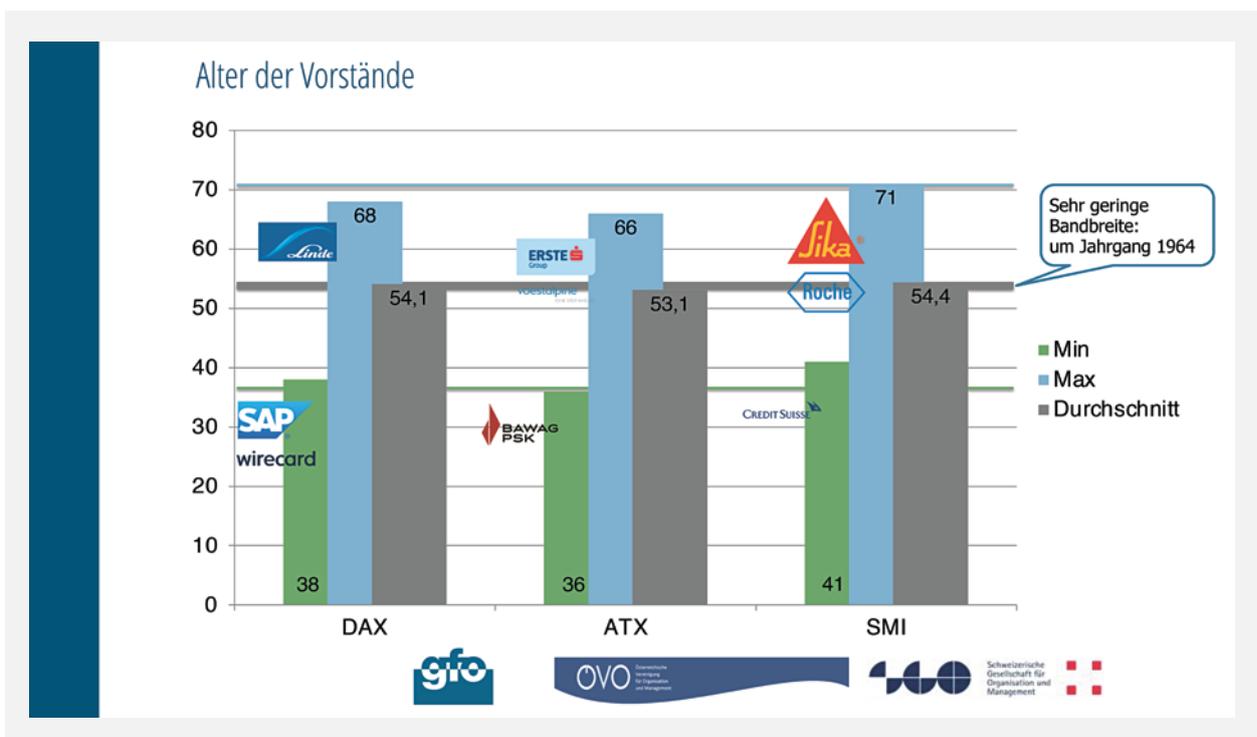


sen, dass sie nicht BGM heißen wird, weil dieser Begriff im deutschen Sprachraum unglücklich besetzt ist. Die beiden Initiatoren, Prof. Dr. Arndt Schaff aus Essen und Prof. Dr. Robert Paust aus München werden uns mit einem besseren Begriff und vie-

len guten Ideen überraschen, welche die Teilnehmenden dort in Kürze diskutieren können: von der Frage des Arbeitsschutzes im Homeoffice über die psychischen Belastungen in Zeiten von Corona bis zu den Herausforderungen des Leistungsmanagements für verteilte Teams.

Seit der ersten Vergleichsstudie zu den Organisationsstrukturen der (börsennotierten) Großunternehmen in der D-A-CH-Region wissen wir nun:

Wer schon immer wissen wollte, wie man einen »Closed Shop« organisiert, der sollte sich bei genau diesen Unternehmen erkundigen. Denn diese wissen das »durch die Bank« ganz genau. Dabei kommen Clubs von Männern Mitte 50 zustande, zu denen Frauen nur im Ausnahmefall einen Zutritt bekommen. Diese und weitere Einblicke veröffentlichen die Schwestergesellschaften gfo, ÖVO und SGO als Ergebnisse ihrer wieder aufgenommenen Zusammenarbeit in Kürze in der zfo.



## Aus den gfo-Regionen – und der gesamten Republik

### ***gfo online: An der Schnittstelle von Hierarchie und Agilität – was tun?!***

Das Rezept für eine gelungene Online-Veranstaltung: Man nehme einen coolen Impuls von einem erfahrenen Referenten – schlieÙe kurze Breakout-Sessions zum Austausch an – diskutiere die Essenz – und erlebe einen genialen Abend!

So hatten wir in der Regionalgruppe HB/OL kurz vor der Sommerpause eine ebenso gut besuchte wie interessante Online-Veranstaltung mit über 30 Teilnehmenden.

Mit kontroversen Perspektiven auf die Herausforderungen an der Schnittstelle von Hierarchie und Agilität hat uns unser Referent *Lutz Harders* mithilfe des Organisationsmodells nach *Glasi* ordentlich herausgefordert und aufgerüttelt. So wurde schnell klar, wo die Unterschiede liegen und warum an der Schnittstelle so große Herausforderungen bestehen. Neue Blickwinkel auf Themen wie »Sinn«, »Kundenorientierung«, »Prozesse« und »Führung & Hierarchie« ergaben ebenso neue Einsichten wie auch neue Fragen.

In den Breakout-Sessions wurde dieser Input diskutiert und die Fragen gesammelt:

Wie können wir die Führungskräfte, die an der Schnittstelle zur Agilität auch einiges zu verlieren haben, für die Veränderung gewinnen? Wie entstehen Prozesse, top-down oder end-to-end, von wem werden sie autorisiert und wo steht der Kunde? Was braucht es, um Menschen, die an Hierarchie gewöhnt sind, für Agilität zu gewinnen? Wer steht denn nun im Fokus: der Prozesskunde oder der Sinn der Organisation? Wo ist Agilität sinnvoll und wie findet man zum passenden agilen Vorgehen?

Zurück im Plenum stellte sich *Lutz Harders* ausführlich den Fragen aus den Breakout-Sessions und gab viele Tipps und Beispiele für erfolgreiche Transformationen: Wie man Probleme vermeidet oder umschifft. Er stand für den Austausch und die Einzelfragen auch über die geplante Zeit hinaus an diesem sehr kurzweiligen und interessanten Abend zur Verfügung.

Vielen Dank noch einmal an *Lutz Harders* und alle Beteiligten!

*Antje Cordes und Stephan Müller*  
gfo-Regionalleitung Bremen/Oldenburg

### ***gfo online: »Never Miss A Good Crisis!« Was lernen wir von der »Neuen Realität«?***

Für dieses gfo-Meetup hatten die Gastgeber die Form eines virtuellen Feuerwerks gewählt und mit den Räumen der Plattform iRooms den passenden Rahmen dafür gefunden.

Dort genossen wir den Luxus, uns im Check-in-Bereich in aller Ruhe zu orientieren, nützliche Informationen über den Ablauf des Meetups zu erhalten, Fragen zur Veranstaltung stellen zu können (»Duzen oder siezen wir uns? #gernepetru«) oder in der Lobby später die Pause bei einem Plausch zu verbringen.

Effektive Möglichkeiten der Dokumentation durch Concept Boards standen den Moderatoren in den Breakout Sessions zur Verfügung und *Robert Vogels* iRooms-Support bot alles, was man sich wünschen kann – bis hin zum Notfalltelefon, falls je-

mand sich in den Räumen verirren oder nicht mehr hineinfinden sollte.

Neben dem Feuerwerk der Technik, das uns viele Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit in eindrücklicher Weise näherbrachte, gab es auch genügend Raum zur Reflexion. *Frank Lafos* und *Regine Hinkelmann* widmeten sich dem Aufbau einer Vertrauenskultur in virtuellen Teams und Organisationen. Sie tauschten sich mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern darüber aus, wodurch in den letzten Monaten Vertrauen gewonnen werden konnte. Ein hervorragender Einstieg für unsere bewegten Zeiten!

*Matthias Uebel* und *Robert Vogel* lieÙen uns in ihr Experiment eintauchen und schilderten uns, wie es möglich ist, sich mit vollkommen unbekanntem Personen auf ein virtuelles Innovationsprojekt mit der Nutzung von Design-Thinking-Methoden einzulassen und kreative Produktideen bis zur ersten Entwicklungsstufe zu bringen – ganz digital.

AuÙerdem berichteten sie über ein Projekterlebnis in einem Unternehmen, in dem sich Mitarbeitende eigenständig mit fachlicher Unterstützung und mithilfe von iRooms als Lernplattform auf die Einführung einer CRM-Software vorbereiteten und Möglichkeiten des individuellen und gemeinsamen Lernens nutzten.

*Tamara Chmielewski*, Lehrbeauftragte an der Hochschule Augsburg, berichtete von dem intensiven Prozess mit den Studierenden des Masterstudiengangs »Transformation Design«, gesellschaftliche Transformation im virtuellen Raum anhand der Theory-U nach *Otto Scharmer* anzustoÙen. Besonders beeindruckt hat uns das 3-D-Mapping, welches die Studierenden problemlos über mehrere Orte verteilt virtuell zustande brachten: die Prototypen neuer Systeme zur Etablierung regionaler Permakultur und der Schaffung von mobilen Begegnungsräumen in der Stadt.

*Sarah Hatfield und Matthias Uebel*  
gfo-Regionalleitung Augsburg und München

### ***gfo online: »Purpose – Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit?«***

#### **Eindrucksvolle Lernreise mit hybridem BarCamp aus dem Collaboration Center in Stuttgart**

Mit einer inspirierenden Keynote zu den organisationalen und personalen Aspekten von »Purpose« (Sinnstiftung) sensibilisierte Prof. Dr. *Bernhard Kölmel* vom Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 die nahezu 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an ihren Bildschirmen remote und präsent im Collaboration Center in Stuttgart dabei waren, für die Bedeutung des Purpose bei der Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der Organisationen.

Anschließend moderierte das Design & Culture Team das BarCamp, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen sieben Themenräumen »hummeln« und auf dem mit jedem Raum verbundenen Hoyle-Board ihre Beiträge posten konnten.

Die abschließende Feedback-Abfrage über den dreidimensionalen Vispa Workspace war ein überzeugender Abschluss der zweistündigen Lernreise.

*Patrick Schneider & Dr. Kai Krings*  
gfo-Regionalleitung Stuttgart

**gfo online »19. Praxisforum Projektmanagement«**

18 Mal war es gut gegangen, beim 19. PraxisForum Projektmanagement blieb auch diese traditionelle Veranstaltung nicht von den Folgen des Corona-Virus verschont und fand deshalb im virtuellen Raum statt – und das hieß in diesem Fall über ZOOM. Die Kooperationspartner hatten dabei den Fokus auf das Thema »Projektkultur – ein Schlüssel für erfolgreiche Projekte!« gelegt.

Welche Herausforderungen und Erfolge mit der Kultur für den Projekterfolg verbunden sind, diskutierten dann Prof. Dr.-Ing. *Lars Baumann* (Hochschule Hannover), *Anne Oldenburg* und *Alexander Fey* (Finanzbehörde Hamburg), *Dennis Konitzer* (Dirk Rossmann GmbH) und *Patrick Huy* (Ruhrverband) gemeinsam mit 129 Teilnehmenden des PraxisForums nach der Begrüßung durch Prof. Dr. *Andreas Daum* (Hochschule Hannover).

Den Auftakt gab dabei Prof. Dr.-Ing. *Lars Baumann* von der Hochschule Hannover mit der Erläuterung von Symptomen und Wirkungen von Projektkultur, da Projektkultur selbst bekanntlich weniger anfassbar ist. *Anne Oldenburg* und *Alexander Fey* von der Finanzbehörde Hamburg zeigten aus ihrer praktischen Erfahrung, wie wichtig es ist, Projekte in der Hamburger Verwaltung mit einer guten Struktur, einer konsequenten Dokumentation und einer professionellen Begleitung zu unterstützen. *Dennis Konitzer* schilderte in seiner humorvollen Art Wege zum sicheren Misserfolg eines agilen Projektes, und *Patrick Huy* zeigte auf, wie eng eine Projektkultur auch mit der gleichzeitig durchgeführten Digitalisierung verzahnt sein muss und ist, damit letztere überhaupt erfolgreich sein kann.

Im anschließenden Dialog mit Frau Dr.-Ing. *Meike Wiarda* (gfo Region Hannover) als Moderatorin betonten die Referierenden, wie notwendig für sie gerade auch das persönliche Lernen und Reflektieren dabei ist. Denn es gibt so vielfältige Wege zum Erfolg von Projekten und Projektmanagement, dass es im-

mer wieder entscheidend ist, den Weg zu finden, der in der gegebenen Situation auch passt.

Die Projektkultur und die Unternehmenskultur bedingen einander also und je nach Situation ist eine ziel- und/oder menschenorientierte Anpassung erforderlich.

Herzlichen Dank noch einmal an alle Referierenden für die spannenden Einblicke, die Moderation durch Prof. Dr. *Andreas Daum* und die ZOOM-Moderation von *René Windus* (GPM).

Das PraxisForum Projektmanagement wurde von den Kooperationspartnern GABAL, GPM, gfo, GI, Hannover IT, Region Hannover, VDI in Zusammenarbeit mit der Hochschule Hannover und der Leibniz Fachhochschule veranstaltet.

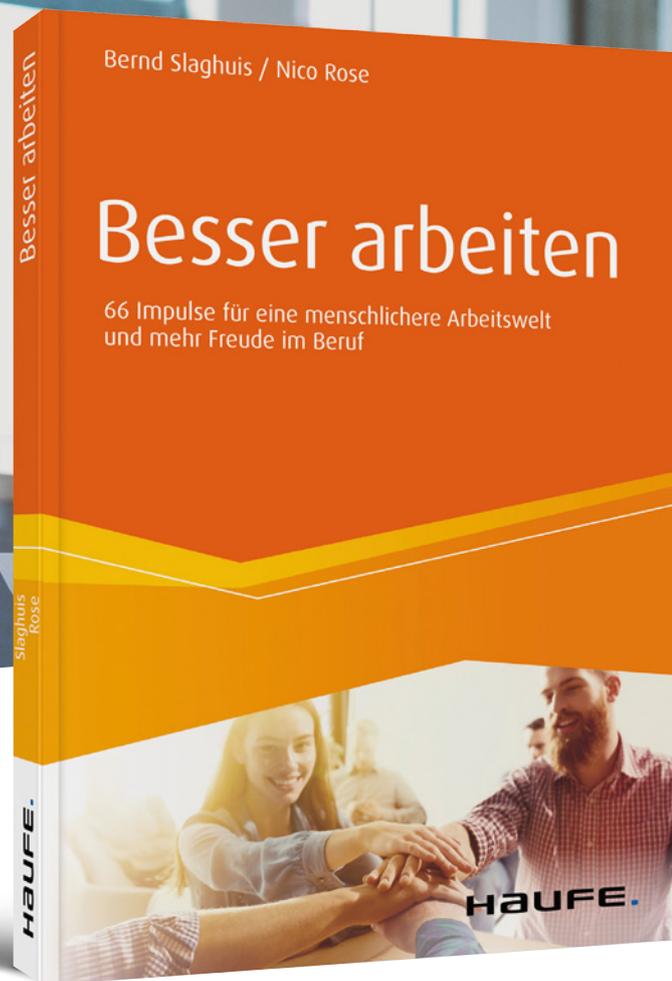
Das 20. PraxisForum Projektmanagement findet am 12. November 2020 im Haus der Region in Hannover statt.

Dr.-Ing. *Meike Wiarda*  
gfo-Regionalleitung Hannover



In jedem wohldefinierten Prozess kann es auch individuelle Abweichungen geben – so gefunden bei einem Treffen der Region Paderborn im Flughafen Paderborn

# WANN STIFTET ARBEIT SINN?



ISBN: 978-3-648-14288-2  
Buch: **24,95€** [D]

## 66 IMPULSE FÜR BESSERES ARBEITEN UND MEHR FREUDE IM JOB

Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen, was macht wirkungsvolle Führung aus und wann stiftet Arbeit Sinn? Erfahren Sie, wie Sie als Manager, Führungskraft oder Mitarbeiter die Arbeitswelt menschlicher gestalten und zu mehr Freude im Beruf finden können.

- + **66 Beiträge mit aktuellem Bezug zur Arbeitswelt**
- + **Mit vielfältigen Impulsen und konkreten Tipps**
- + **Unterhaltsam und leicht verständlich geschrieben**
- + **Autoren von XING als „Top Minds“ ausgezeichnet**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

## Vorschau auf Heft 6/2020

(erscheint am 1. Dezember 2020)



### SCHWERPUNKT Management im Krisenfall

Hölzle/Maul/Rose Eine erweiterte Perspektive organisationaler Resilienz

Eberl/Vakilzadeh Die Bedeutung von Emotionen für den erfolgreichen Umgang mit Krisen

Schuster Gefühlter Beweisdruck im Homeoffice

Böhmer/Pruisken/Schinnenburg Erfolgsfaktoren virtueller Teams

Lichtenthaler Mit künstlicher Intelligenz aus der Corona-Krise?

### AUSBLICK

Heft 1/2021: Organisation und Strategie – Tun oder Denken (erscheint am 1. Februar 2021)

Heft 2/2021: Zeit in einer Zeit ohne Zeit (erscheint am 1. April 2021)

## Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

### ORGANISATION – DYNAMISCH NACHHALTIG!

Heft 3/2021 – Manuskripteinreichung bis 01.12.2020

Viele Unternehmen haben sich nachhaltiges Wirtschaften auf die Fahnen geschrieben, sei es aus ethischer Verantwortung um die Umweltverträglichkeit ihrer Produkte und Verfahren oder aus Reputationsgründen. Denn ein entsprechendes Image kann ein wichtiges Marketingwerkzeug sein, aber auch beim Recruiting und der Arbeitnehmerbindung positiv wirken. Gleichzeitig stehen einem ressourcenschonenden Ansatz die dynamischen Anforderungen der VUCA-Welt entgegen. Organisationale Anpassungsfähigkeit/Resilienz gilt es in diesem Zusammenhang aber ebenso zu beachten wie das Thema Leadership, welches den Nachhaltigkeitsgedanken transportieren muss.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Kann Nachhaltigkeit auch als dynamischer Such- und Lernprozess verstanden werden?
- Ist organisationale Ambidextrie ein Ansatz, um sowohl kurzfristig effizient als auch langfristig anpassungsfähig zu sein?

- Welche Organisationsstrukturen und -prozesse zeichnen sich durch eine besondere Dynamik und Nachhaltigkeit aus?
- Wie ist ein nachhaltiges Unternehmen in einer dynamischen Welt zu führen?

### DIE VERMESSENE ORGANISATION

Heft 4/2021 – Manuskripteinreichung bis 01.02.2021

»What you can't measure, you can't manage« ist eine weit verbreitete Annahme im Unternehmensmanagement. Neben dem klassischen Kennzahlensystem zur Messung von Unternehmenserfolg im eigentlichen Sinne etablieren sich zunehmend Methoden zur Messung weiterer Unternehmensziele sowie immaterieller Ressourcen, wie Human-, Struktur- oder Kundenkapital. Kaum ein Bereich, ein Ziel, eine Maßnahme ohne ein entsprechendes Messsystem – seien es funktionspezifische Messgrößen, z. B. im Personal- oder Marketingmanagement, oder unternehmensweite Ziele, wie Nachhaltigkeit. Der Vorteil liegt auf der Hand: Analysen lassen sich mit Kennzahlen schneller, präziser und anschaulicher durchführen und Entwicklungen steuern und sind so vordergründig rationalisierbar und objektivierbar.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie lässt sich Organisation/Leadership messen? Was ist machbar und praktikabel?
- Welches sind die zentralen Organisations-/Leadership-KPIs?
- Was bewirken Vorgaben und Regularien wie Quoten?
- Wo liegen die Grenzen der Messbarkeit?

*Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de).*

# DURCH WERTSCHÄTZUNG ZU MEHR ERFOLG



## STRATEGIEN FÜR EINE ANDERE UNTERNEHMENSKULTUR

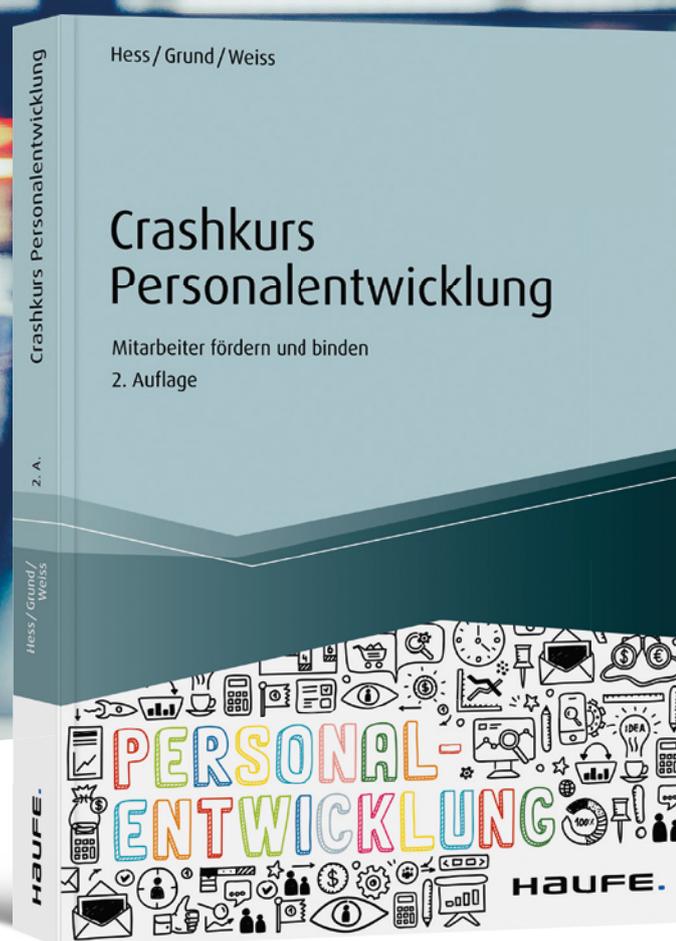
Respekt wünschen sich alle. Denn nur in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung macht der Job Freude und führt zu Zufriedenheit und Erfolg. Doch wie gelingt das?

- + **Erfolgsfaktoren für eine respektvolle Unternehmenskultur**
- + **Wie Respekt im Umgang miteinander gelingen kann**
- + **Härtefälle: Respektlose Verhaltensweisen in den Griff bekommen**
- + **Mit zahlreichen Übungen aus der Praxis**

180 Seiten | Broschur  
ISBN 978-3-648-14287-5  
**24,95 €** inkl. MwSt.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

## MITARBEITER- KOMPETENZEN



ISBN 978-3-648-11025-6  
371 Seiten | 34,95€

### PERSONALENTWICKLUNG FÜR NEU- UND QUEREINSTEIGER

Gute Personalentwicklungsmaßnahmen erweitern Wissen und Kompetenzen von Mitarbeitern und binden Leistungsträger langfristig an das Unternehmen. Dieser Crashkurs unterstützt Neu- und Quereinsteiger bei der Planung und Umsetzung.

- + **Personalentwicklung planen und umsetzen**
- + **Schritt-für-Schritt-Anleitungen**
- + **NEU in der 2. Auflage: aktualisierte und weiterentwickelte Werkzeuge und Methoden wie Blended Learning, Führen auf Distanz und CIELT.**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
0800 50 50 445 (Anruf kosten-  
los) oder in Ihrer Buchhandlung